

## متطلبات إعداد القادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت

عبد الله عيد الغصاب

(أستاذ الإدارة الرياضية، قسم التربية البدنية والرياضة، كلية التربية الأساسية، الكويت)

هناء عبد الله المرزوق

(أستاذ مساعد الإدارة الرياضية، قسم التربية البدنية والرياضة، كلية التربية الأساسية، الكويت)

### ملخص البحث

يهدف البحث إلى التعرف على متطلبات إعداد القادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت. وتم استخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته لطبيعة البحث. واشتمل مجتمع البحث على القادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت. وقد تم إجراء البحث علي عينة عشوائية قوامها (٢٨٠) من القادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت. واستخدم الباحثان استبيان من تصميمهما كأداة لجمع البيانات، وتم جمع البيانات عن طريق تطبيق الاستبانة. وتم تصنيف وتبويب وجدولة البيانات التي تم جمعها وتحليلها إحصائياً وإتباع أساليب إحصائية مناسبة. وأشارت النتائج إلى أن من أهم متطلبات إعداد القادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت أنه يجب على القائد الاستمرار في تطوير مهاراته ومعرفته من خلال القراءة المستمرة والمشاركة في المنتديات والمجموعات العلمية، ويجب أن يكون القائد قادر على وضع رؤية استراتيجية للمؤسسة وتحديد الأهداف ووضع الخطط لتحقيقها، وضرورة توفير مدربين متخصصين لإعداد القادة داخل المؤسسات المختلفة، ويجب على القائد أن يكون على دراية بالمخاطر والتدابير الأمنية اللازمة لحماية المعلومات والبنية التحتية للمؤسسة في ظل التهديدات السيبرانية المتزايدة، ويجب أن يتسم القائد بالذكاء وحسن التصرف والطلاقة اللفظية. وأوصى البحث بتصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تطوير المهارات القيادية، والاستفادة من التكنولوجيا والوسائط المتعددة في تصميم وتقديم برامج إعداد القادة لتعزيز عمليات التعلم، وتشجيع بناء ثقافة تنظيمية داعمة لتطوير القادة.

**كلمات مفتاحية:** إعداد القادة، القائد الرياضي، القائد التربوي، دولة الكويت.

## Summary

### Requirements for preparing sports and educational leaders in the State of Kuwait

**Abdullah Eid Algassab**

(Prof. of Sport Management, Department of Physical Education & Sport,

College of Basic Education, PAAET, Kuwait)

**Hanaa Abdullallah Almarzouq**

(Assistant Prof., Department of Physical Education & Sport, College of Basic Education, PAAET, Kuwait)

The research aims to identify requirements for preparing sports and educational leaders in the State of Kuwait. The descriptive approach was used using the survey method to suit the nature of the research. The research community included sports and educational leaders in the State of Kuwait. It was conducted on a random sample of (280) individuals from sports and educational leaders. The researcher used a questionnaire form they designed as a tool for collecting data. The data was collected by applying the questionnaire form, and the collected data was classified and statistically analyzed. The results indicate that one of the requirements for preparing Sports and educational leaders is to develop his skills and knowledge through continuous reading and participation in forums and scientific societies. The leader must be able to set a strategic vision for the institution, define goals and develop plans to achieve them. It is necessary to provide specialized trainers to prepare leaders within the various institutions. The leader must be aware of the risks and security measures necessary to protect the organization's information and infrastructure considering the increasing cyber threats. The leader must be intelligent, well-behaved, and verbally fluent. The research recommends designing and implementing specialized training programs aimed at developing leadership skills and taking advantage of technology and media.

**Key words:** Preparing leader, Sports leader, Educational leader, Kuwait.

## متطلبات إعداد القادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت

عبد الله عيد الغصاب

(أستاذ الإدارة الرياضية، قسم التربية البدنية والرياضة، كلية التربية الأساسية، الكويت)

هناء عبد الله المرزوق

(أستاذ مساعد الإدارة الرياضية، قسم التربية البدنية والرياضة، كلية التربية الأساسية، الكويت)

مقدمة

يعتبر العنصر البشري العنصر الأساسي والأهم في أي مؤسسة، حيث يمثل قوة دافعة للتطور والتغيير، والقدرة على التكيف مع التحديات والتطورات الجديدة، وتقوم الإدارات الحديثة بتعزيز الأداء المؤسسي بهدف تحسين أداء الفرق العاملة، مما يؤدي إلى تحقيق أداء متميز ويتطلب ذلك توفير المعلومات الشاملة والدقيقة للقيادات في جميع الأقسام، لتمكينهم من تحقيق أهدافهم بكفاءة عالية، ويعتبر أي ضعف في الأداء عاملاً مؤثراً يمكن أن يؤثر سلباً على كفاءة الوظائف الإدارية، وبالتالي يمكن أن يؤثر على مستقبل المؤسسة، لذا يجب أن تعمل الإدارات على ضرورة تطوير قيادات جديدة مرنة، تمتلك مهارات عالية في التكيف والتحدي وتمتلك القدرة على تحقيق العمل الجماعي بفعالية. (حابس حتاملة، ٢٠١٩: ٢٧١)

وتحمل القيادة دوراً مهماً في تحقيق الأهداف المؤسسية، حيث يقوم القائد بدور فاعل في تنفيذ جميع المهام في المؤسسة، وذلك لتحقيق العمل الجماعي والتنمية المستدامة، ويتطلب ذلك من القائد أن يكون لديه رؤية في تطوير نفسه والآخرين في مجال القيادة، وللحفاظ على الأداء المتميز في المؤسسات يجب التركيز على تطوير وتأهيل القادة المستقبليين، وتوفير الدعم اللازم لهم لتحمل المسؤوليات القيادية في المستقبل، ويمكن أن تكون إعداد الخلفية القيادية والمشاركة في صنع القرارات الحالية بمثابة دعم يساعد على تخفيف الضغط عن القادة الحاليين، مما يتيح لهم المزيد من الوقت للتفرغ لممارسة دورهم القيادي بشكل أفضل.

(وفاء فنجرى، ١٩٢٠: ٢٠١٣) Hofmeyer, Anne and others, 2015: 182

وعملية إعداد القادة عملية ديناميكية تقوم بشكل أساسي على تأهيل الأفراد لشغل الوظائف القيادية والتي تتناسب مع خبراتهم ومهاراتهم الفنية والشخصية ويتضمن هذا العمل توفير التدريب المناسب والتطوير المستمر لهم، بالإضافة إلى توفير فرص الترقية في

## متطلبات إعداد القادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت

المناصب القيادية داخل المؤسسة، ويجب أن تكون هذه العملية مدعومة ببرنامج مخطط محكم، يتم وضعه بالتعاون بين الإدارة العليا والأقسام المعنية بالموارد البشرية والأفراد المرشحين لشغل الوظائف القيادية، ويهدف إلى تحديد احتياجات المؤسسة من القادة المستقبليين وتطوير خطط لتلبية هذه الاحتياجات ويشمل هذا البرنامج تحليل القدرات والمهارات الحالية للموظفين، وتحديد الثغرات التي يجب تعزيزها، ووضع خطط تدريبية تساهم في تعزيز مهارات القيادة والإدارة لديهم، بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن يتضمن البرنامج آليات لتقييم أداء القادة المستقبليين ومتابعة تقدمهم، وتحفيزهم لتحقيق النجاح والتميز في مهامهم القيادية (عادل حرحوش، ٢٠٠٨: ١٢٥).

ويمكن أن يعد القائد بالتدريب، ويجب أن يكون موضوع التدريب والتطوير الإداري في كل زمان ومكان، وتأخذ عملية تدريب القيادة عدة صور على شكل ورش عمل ضيقة تركز على جزء معين من المهارات أو على مستوى برامج شاملة تمتد على الأقل إلى عام تغطي مدى واسعاً من المهارات، ولهذا السبب انتشرت برامج تدريب القادة في معظم المؤسسات والمنظمات بما في ذلك المنظمات الكبيرة وذلك للتأكيد على أهمية التدريب في تطوير العمل وتعزيز أداء المنظمة بالإضافة إلى التدريب الداخلي، يتم التركيز أيضاً على التدريب خارج المنظمات من خلال المشاركة في دورات، ورش عمل، وندوات خارجية وتهدف هذه البرامج التدريبية إلى إعداد القادة وتمكينهم لأداء مهامهم الرئيسية بشكل فعال، واكتساب المهارات والاتجاهات اللازمة لممارسة القيادة بفعالية ويمكن أن تتنوع هذه البرامج من ورش عمل تركز على جوانب محددة من المهارات القيادية، إلى برامج شاملة تمتد على فترات طويلة تغطي مجموعة واسعة من المهارات، وينبغي أن يركز التدريب على تعزيز قدرات القادة بدلاً من تغيير اتجاهاتهم الأساسية، ولذلك يجب أن تتمحور البرامج التدريبية على تعليم القادة كيفية تطوير العلاقات الإنسانية وكيفية التعامل بفعالية مع الأعمال الروتينية، بالإضافة إلى تعزيز خلفياتهم التقنية لتحسين أدائهم في بيئة العمل المتغيرة بسرعة. (Fiedler, 2007, p) (Bass, 2004, p. 81) (نبيل عليان، ٢٠١٥: ٥).

ويمكن تلخيص خطوات برنامج إعداد القيادات التربوية والرياضية

١. تحديد الاحتياجات التدريبية: تحديد ما الذي يحتاج إليه القائد أو ما هي الجوانب التي تسعى المنظمة إلى تطويرها وتحديثها لدى القادة. فالحاجة التدريبية = الأداء المطلوب - الأداء الموجود، ويعتبر مستوى القائد التربوي مهم جدا لتحديد ما يحتاجه فمثلا قادة المدارس يحتاجون إلى تطوير المهارات الفنية المتعلقة بالتخطيط التربوي واتخاذ القرار ويتم تحديد الاحتياجات بعدة طرق أهمها الملاحظة المباشرة أو المقابلة واستمارات الاستبانة.

٢. تحديد التحديات: تتميز طبيعة عمل القائد التربوي والرياضي بوجود كم هائل من الضغوط والتوترات وتتطلب قدرا كبيرا من المهارات الإنسانية وطريقة التعامل مع الآخر والتكيف مع التغيرات المستمرة.

٣. اختيار طريقة التدريب: ان اختيار طريقة التدريب مناسبة تعد أهم متطلبات نجاح البرنامج التدريبي للقادة التربويين ولأن المهارات والسلوكيات والأفكار المطلوبة للقائد التربوي والرياضي تعد عالية المستوى فإن أفضل طرق التدريب هي تلك الحديثة المستندة إلى طرق المجموعات أو الطرق التفاعلية، وعادة ما يتم اختيار طريقة التدريب في موقع العمل وذلك لأهمية مواجهة الظروف الحقيقية ومراقبة السلوك والأفكار التي يتم تبنيها من قبل القائد.

٤. تقييم برنامج التدريب: لمعرفة فاعلية برنامج التدريب يتم قياس أداء القائد قبل التدريب وبعده ومن ثم يمكن تحديد مدى تحسن الأداء ومد الاستفادة من البرنامج وبذلك يمكن تحديد نقاط القوة والضعف في البرنامج ومدى إمكانية تعديله مستقبلاً (محسن على، ١٥١: ٢٠١٠).

وقد تزايد الإقبال على العمل بالإدارة الرياضية بشكل ملحوظ في الآونة الأخيرة، ولعل ذلك كان نتيجة لما اتجهت إليه بعض كليات التربية الرياضية في مصر من ازدواج أقسام لدراسة الإدارة الرياضية، والأمر الأكيد أن كل ذلك قد جاء لتلبية متطلبات واحتياجات سوق العمل حيث أصبح هذا السوق يستوعب أعداد كبيرة من خريجي التربية الرياضية للعمل في إدارة الهيئات الرياضية، ورغم كون موهبة القيادة تعتبر أحد متطلبات العمل الإداري في المجال الرياضي إلا أن الصقل والتأهيل والتدريب والدراسة تعتبر من الأهمية بمكان لصقل

## متطلبات إعداد القادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت

هذه الموهبة، مما يمكن القول معه أن دراسة الإدارة الرياضية أمر ضروري لتحقيق النجاح في العمل الإداري أيًا كان المجال الحادث فيه. (كمال درويش، ٢٠٠٤: ٣٦).

وتمثل قدرة القائد على مواكبة متطلبات العصر مثل استخدام الذكاء الاصطناعي أساساً حيوياً في تعزيز الفعالية القيادية وتحسين أدائها في بيئة العمل المعاصرة، ويساعد الذكاء الاصطناعي في توجيه القادة نحو اتخاذ القرارات الأكثر ذكاءً واستناداً إلى بيانات دقيقة، كما يوفر تحليلات معمقة لأدائهم ويوجههم نحو تحسينات فعالة، وبفضل قدراته على تحليل البيانات الضخمة والتوقعات المستقبلية، يمكن للذكاء الاصطناعي أن يسهم في توجيه القادة نحو استراتيجيات تكيفية وابتكارية لمواجهة التحديات المستقبلية بنجاح، ومن خلال توفير موارد تدريبية مخصصة ومحاكاة سيناريوهات واقعية، يمكن للذكاء الاصطناعي تعزيز تطوير مهارات القيادة وتعزيز الثقة والكفاءة لدى القادة، مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة والنمو المستدام في الطويل الأجل. ( Kouzes, J. M., & Posner, B. Z ) (P:2023:12)

وأصبح الذكاء الاصطناعي يلعب دوراً متزايد الأهمية في مجال القيادة، حيث يفتح آفاقاً جديدة لتحسين الأداء وتحقيق النجاح في بيئة العمل الحديثة، ويتيح الذكاء الاصطناعي للقادة فهم أفضل للبيانات والتحليلات واتخاذ القرارات الأفضل مبنية على الأدلة بالإضافة إلى ذلك يمكن للذكاء الاصطناعي أن يعزز التنبؤات وتحليل الاتجاهات المستقبلية، مما يسهم في تحديد الاستراتيجيات الصحيحة وتحقيق الأهداف بكفاءة أكبر وباستخدام التكنولوجيا المتقدمة مثل الروبوتات والتعلم الآلي، ويمكن للقادة تحسين عمليات الإنتاجية وتعزيز التفاعل مع الفرق بشكل فعال في النهاية، ويعزز الذكاء الاصطناعي دور القيادة من خلال تعزيز الكفاءة والابتكار وتمكين القادة من اتخاذ قرارات مستنيرة تعكس التحديات والفرص في عصر التحول الرقمي (Peifer, Y., et al. 2022:p١٠٢٠).

وقد شهدت القيادة بعد فترة كورونا، تحولاً جذرياً نحو نموذج جديد يتسم بالمرونة والتكيفية وأصبحت القيادة الجديدة تركز بشكل أساسي على تعزيز الاتصال الشفاف

والمفتوح، وتحفيز الابتكار والتفكير الاستراتيجي للتصدي للتحديات المتغيرة بسرعة وفعالية، كما أصبحت العدالة والتنوع محورين في صناعة القرارات وتشكيل الثقافة المؤسسية، مما يعزز الشمولية والتنوع في العمل ويعكس القيم الأساسية للمؤسسة، ومن خلال هذا النموذج الجديد، تسعى القيادة إلى بناء بيئة عمل ملهمة ومحفزة تعزز التعاون والابتكار، مما يسهم في تحقيق النجاح والاستدامة في العصر الجديد Kurt, Y., & Erdoğan, D. 2021 pp. 200).

بعد الاطلاع على عدد الأدبيات النظرية والدراسات السابقة والمرتبطة بموضوع البحث، ومنها ماركوس سكيفر وآخرون Skerry, M.,etal (٢٠٢٣م)، بايفر Peifer, Y (٢٠٢٢م)، سارة جونز وآخرون Jones, S.,etal (٢٠٢٢م)، عبد الرحمن الاشينق (٢٠٢٢م)، غنيمة حيدر (٢٠١٦م)، على غازي (٢٠١٤م)، عبدالله الغصاب وآخرون (٢٠١٢م) والتي اهتمت هذه الدراسات بأهمية القيادة والقائد وتحديد الادوار المختلفة للقائد في كافة المؤسسات وكيفية تحديد أدوار ومميزات القائد، ومن خلال الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة، وجد أنه من الضروري القيام بالدراسة الحالية

مشكلة البحث: تمثلت مشكلة البحث في محاولة الإجابة عن التساؤلات التالية:

١. ما المتطلبات العلمية للقيادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت؟
  ٢. ما المتطلبات الإدارية للقيادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت؟
  ٣. ما المتطلبات الفنية للقيادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت؟
  ٤. ما المتطلبات التكنولوجية وتقنيات الذكاء الاصطناعي للقيادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت؟
  ٥. ما المتطلبات الشخصية والاجتماعية للقيادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت؟
- أهداف البحث

١- التعرف على المتطلبات العلمية، الإدارية، الفنية، التكنولوجية وتقنيات الذكاء الاصطناعي والشخصية والاجتماعية للقيادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت.

## متطلبات إعداد القادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت

٢- محاولة وضع نموذج مقترح لإعداد القادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت وفقا لمتطلبات القادة في ضوء ما يسفر عنه البحث من نتائج.

مصطلحات البحث

١- إعداد القادة: عملية لإعداد الأفراد لشغل الوظائف التي تتفق مع قدراتهم وتخصصاتهم من خلال تدريبهم وترقيتهم في المناصب القيادية وفق برنامج مخطط لجميع القوى العاملة من قبل الإدارة العليا بشكل يحقق حاجاتها المستقبلية من الوظائف وحاجات الأفراد للتدرج في السلم الوظيفي للمؤسسة (نجلاء جمعة، ١٧٩:٢٠١٨).

٢- القيادة التربوية: مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية، التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب، الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم، من أجل تحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية (طارق البدرى، ٢٠٠٢: ١٠٣).

٣- القيادة الرياضية: العملية التي يقوم بها فرد من أفراد جماعة رياضية منظمة بتوجيه سلوك الأفراد من اجل دفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم والقائد الرياضي هو الفرد في الجماعة الذي يوجه وينسق الأنشطة المرتبطة بالجماعة لتحقيق أهدافها، وهو الفرد الذي يمتلك أكبر قدر من النفوذ والتأثير على أفراد الجماعة مقارنة بغيره من الأفراد (محمود حسن، ٢٠٠٢: ١٥).

الدراسات السابقة

يمكن عرض بعض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، وهي كالتالي:

- دراسة عبد الله الغصاب وآخرون (٢٠١٢) التي هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات اختيار القادة الرياضيين بالمؤسسات الرياضية في دولة الكويت، استخدم الباحثون المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة، تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية وتمثلت الإدارة العليا في أعضاء مجالس ادارات الاندية والاتحادات واللجنة الأولمبية والهيئة العامة



للشباب والرياضة وموجهي التربية الرياضية فيما تمثلت الإدارة الوسطى في مديري الإدارات ومشرفي الأنشطة الرياضية بالمؤسسات الرياضية السابقة ومدرسين أوائل في التربية الرياضية وتمثلت الإدارة التنفيذية في الموظفين وإداري الفرق ومساعدتهم ومدرسي التربية الرياضية بالمراحل التعليمية، وفي ضوء نتائج عينة الدراسة وفي ضوء عرض ومناقشة النتائج تم التوصل إلى الاستنتاجات التالية جاءت استجابات مستويات الإدارة الثلاث عالية في كل المتطلبات، ولا توجد فروق معنوية بين مستويات الإدارة الثلاث في المتطلب الأول: (مهارات التعامل مع العاملين، وتوجد فروق معنوية بين الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية لصالح الإدارة الوسطى بينما لا توجد فروق معنوية بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى وكما توجد فروق معنوية بين الإدارة العليا والتنفيذية لصالح الإدارة العليا في المتطلب الثاني: (مهارات إدارة الأزمات) وتوجد فروق معنوية بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى لصالح الإدارة الوسطى كما توجد فروق معنوية بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية لصالح الإدارة التنفيذية بينما لا توجد فروق معنوية بين الإدارتين الوسطى والتنفيذية في المتطلب الثالث: (مهارات الاتصال) ولا توجد فروق معنوية بين مستويات الإدارة الثلاث في المتطلب الرابع: (مهارات اتخاذ القرار) ولا توجد فروق بين مستويات الإدارة الثلاث في المتطلب الخامس: (مهارات إدارة الوقت)، ولا توجد فروق بين مستويات الإدارة الثلاث في المتطلب السادس: (مهارات إدارة التغيير).

- كما هدفت دراسة نبيل عليان حسان (٢٠١٥) إلى التعرف على دور برامج إعداد القادة التدريبية في تعزيز المهارات القيادية لدى الشباب الفلسطيني المشارك في برامج إعداد القادة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من خريجي برامج إعداد القادة التابع لمؤسسة إبداع في قطاع غزة ممن تتراوح أعمارهم ما بين (١٨-٣٥) عام، وعددهم (٨٤٨)، التحقوا بالبرامج خلال الأعوام (٢٠١٢م، ٢٠١٣م، ٢٠١٤م)، وقد تم اختيار عينة عشوائية عددها (٢٢٧) خريجاً أي بنسبة (٢٦,٧٦٪) من مجتمع الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور برامج إعداد

## متطلبات إعداد القادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت

القادة التدريبية في تعزيز المهارات القيادية من وجهة نظر الشباب الفلسطيني المشارك في برامج إعداد القادة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

- وهدفت دراسة غنيمة محمد عثمان الحيدر (٢٠١٦) إلى تحديد متطلبات اختيار القادة الرياضيين بالهيئة العامة لشباب والرياضة في دولة الكويت، وتم استخدام المنهج الوصفي على عينة عشوائية من العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة في دولة الكويت، وقد بلغ إجمالي العينة الأساسية (٢٠٠) فرداً، وقد استخدمت الباحثة استبيان متطلبات اختيار القادة الرياضيين بالمؤسسات الرياضية في دولة الكويت، كأداة لجمع البيانات المصمم من قبل عبدالله عيد الغصاب وآخرون، وتوصلت الباحثة إلى أهم المتطلبات التي يجب توافرها عند اختيار القادة الرياضيين بالهيئة العامة لشباب والرياضة في دولة الكويت، توجد فروق دالة إحصائية على محاور: الاستبانة في كل من (مهارات إدارة الأزمات) بين عينة الإدارة العليا والتنفيذية ولصالح الإدارة العليا كما توجد فروق بين الإدارة الوسطى والتنفيذية ولصالح الوسطى، كما توجد فروق في (مهارات الاتصال) بين الإدارة العليا والوسطى ولصالح الوسطى والوسطى والتنفيذية ولصالح الوسطى، كما توجد فروق في (مهارات إدارة الوقت) بين الإدارة العليا والتنفيذية ولصالح العليا، كما توجد فروق في (مهارات إدارة التغيير) بين العليا والتنفيذية ولصالح العليا وكذلك الوسطى والتنفيذية ولصالح الوسطى.

- كما هدفت دراسة كل من أحمد محمد محمد زينة وعز الدين الحسيني سليمان (٢٠١٦) إلى بناء مقياس القدرة على اتخاذ القرار للقادة الإداريين بالاتحادات الرياضية استخدم الباحثان المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي، نظراً لملامته لطبيعة البحث، تم اختيار عينة عشوائية من رؤساء وأعضاء مجالس إدارات بعض الاتحادات الرياضية ورؤساء وأعضاء مجالس إدارات بعض المناطق التابعة لهذه الاتحادات وبلغ حجم العينة ٢٠٨ قائدة إداري، وقد اتبع الباحثان الخطوات العلمية في بناء المقياس، ومن خلال النتائج النهائية تم التوصل إلى بناء مقياس القدرة على اتخاذ القرار للقادة الإداريين بالاتحادات الرياضية والذي يتكون من (٤٨) عبارة تمثل (٦) محاور هي (الهدف من القرار، الحصول

على المعلومات الكافية، معرفة كل الحلول المحتملة "البدائل"، تقييم البدائل، معرفة البديل الأمثل، تنفيذ القرار).

- وقد هدفت دراسة نبيل عليان حسان (٢٠١٦) إلى التعرف إلى مدي فعالية برامج إعداد القادة في بناء الشخصية القيادية في مؤسسة إبداع من وجهة نظر المتدربين، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من خريجي برامج إعداد القادة التي تقدمها مؤسسة إبداع في قطاع غزة وعددهم (٨٤٨) خريجا التحقوا بالبرامج خلال الأعوام (٢٠١١م، ٢٠١٢م، ٢٠١٣م)، وقد تم اختيار عينة عشوائية عددها (٢٢٧) خريجا أي بنسبة (٢٦,٧٦٪) من مجتمع الدراسة، أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية برامج إعداد القادة على بناء الشخصية القيادية في مؤسسة إبداع بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة تعزي إلى متغير المؤهل العلمي.

- ودراسة مها بنت فهد بن قاسم (٢٠٢٢) التي هدفت إلى التعرف على متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني في مدينة الملك عبد الله الجامعة للطالبات بمدينة الرياض. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وتمثلت أداة الدراسة في بناء الباحثة الاستبانة لجمع المعلومات، وتم تطبيقها على كامل المجتمع والبالغ عددهن (٣٨) منسقة للأقسام العلمية في مدينة الملك عبد الله الجامعة للطالبات في مدينة الرياض. وقد أسفرت الدراسة على موافقة مجتمع الدراسة على متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني في مدينة الملك عبد الله الجامعة للطالبات بمدينة الرياض حيث جاءت بدرجة عالية جدا وبمتوسط حسابي ٤,٤٤.

- كما هدفت دراسة ماركوس سكيفر وآخرون Skerry, M. et al (٢٠٢٣) إلى تحديد أفضل الممارسات لتطوير القادة المستقبليين وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي على عينة قوامها ٢٣٨ من القادة الناشئين من مختلف المنظمات، وكانت أهم النتائج ممارسات تطوير القادة هي: التعلم التجريبي، والتوجيه، والتغذية الراجعة، والفرص القيادية، وبرامج التطوير الرسمية، يختلف تأثير هذه الممارسات على القادة الناشئين حسب العمر وسنوات الخبرة ومستوى المنصب.

## متطلبات إعداد القادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت

- وهدفت دراسة سارة جونز وآخرون Jones, S. et al (٢٠٢٢) إلى مراجعة تأثير برامج تطوير القادة على الأداء التنظيمي وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي، شملت أكثر من ١٢٠٠٠ مشارك. وكانت أهم النتائج أن لبرامج تطوير القادة تأثير إيجابي كبير على الأداء التنظيمي، بما في ذلك رضا الموظفين والإنتاجية والربحية، كما كان التأثير أقوى للبرامج التي ركزت على تطوير مهارات القيادة الأساسية، مثل التواصل وحل المشكلات واتخاذ القرار.

- وهدفت دراسة بايفر Peifer, Y (٢٠٢٢) إلى استكشاف تأثير الذكاء الاصطناعي على القادة والقيادة في عالم الأعمال. ويركز البحث على كيفية تأثير تقنيات الذكاء الاصطناعي على مهام القادة ومهاراتهم وسلوكياتهم، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي على عينة مكونة من ٢٠٠ قائد من مختلف مستويات المنظمة في مجموعة متنوعة من الصناعات. تم جمع البيانات من خلال مقابلات شبه منظمة واستطلاعات عبر الإنترنت، وقد أظهرت الدراسة أن الذكاء الاصطناعي له تأثير كبير على القادة والقيادة في عالم الأعمال.

- كما هدفت دراسة كورت، وأردوغان Kurt, Y., & Erdoğan, D (٢٠٢١) إلى استكشاف كيفية تغير القيادة في أعقاب جائحة كوفيد-١٩. يركز البحث على السمات والمهارات التي يحتاجها القادة للنجاح في هذا الواقع الجديد، وقد شملت عينة البحث ١٠٠ قائد من مختلف مستويات المنظمة في مجموعة متنوعة من الصناعات. تم جمع البيانات من خلال مقابلات شبه منظمة واستطلاعات عبر الإنترنت وأظهرت نتائج البحث أن جائحة كوفيد-١٩ قد أدت إلى تغييرات كبيرة في بيئة العمل، مما يتطلب من القادة تطوير مهارات جديدة والتكيف مع أساليب قيادة جديدة.

- وقد هدفت دراسة تيموس كوكيس وآخرون (٢٠٢١) إلى تحديد المهارات والكفاءات الجديدة التي يحتاجها القادة للنجاح في عالم متزايد التعقيد وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي، على عينة من ١٢٠ من كبار القادة من مختلف الصناعات، وكانت أهم النتائج أن أهم المهارات والكفاءات الجديدة للقيادة هي: الذكاء الاصطناعي والبيانات، والتفكير

التصميمي، والذكاء العاطفي، والمرونة، والتكيف، ويحتاج القادة أيضًا إلى أن يكونوا قادرين على التعلم المستمر والتكيف مع التغييرات السريعة.

- وهدفت دراسة إيفون باور وآخرون etal. Bauer, E (٢٠٢٠) إلى الترويج لنهج شامل لتطوير القادة، "دراسة حالة متعددة المواقع"، واشتملت الدراسة على ٣٠٠ قائد من مختلف المنظمات، واستنتجت أن العناصر الأساسية لثقافة القيادة الشاملة: التمثيل المتنوع، والمساواة في الفرص، والاحترام المتبادل، والشمول.

إجراءات البحث

- ١- المنهج المستخدم: تم استخدام المنهج الوصفي، لتناسبه مع طبيعة وهدف البحث.
- ٢- عينة البحث: تم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية من القادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت بلغ قوامها (٢٨٠) قائداً رياضياً وتربوياً.
- ٣- أداة البحث: تم إعداد استبانة للتعرف على متطلبات إعداد القادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت، في ضوء الخطوات التالية:

- ١- تم الاطلاع على بعض الدراسات النظرية المرتبطة بموضوع البحث.
- ٢- تم تحديد أبعاد الاستبانة التي تمثلت في خمس أبعاد وهي:
  - البعد الاول المتطلبات العلمية للقادة الرياضيين والتربويين بالكويت
  - البعد الثاني المتطلبات الإدارية للقادة الرياضيين والتربويين بالكويت
  - البعد الثالث المتطلبات الفنية للقادة الرياضيين والتربويين بالكويت
  - البعد الرابع المتطلبات التكنولوجية وتقنيات الذكاء الاصطناعي للقادة الرياضيين والتربويين بالكويت.
  - البعد الخامس المتطلبات الشخصية والاجتماعية للقادة الرياضيين والتربويين بالكويت.
- ٣- صدق الاستبانة: تم التحقق من صدق الاستبانة باستخدام صدق المحكمين: تم عرض الاستبانة على (٨) محكمين من أساتذة الإدارة الرياضية، لإبداء الرأي حول مناسبة وكفاية الأبعاد وصلاحياتها، وحسبت التكرارات والنسب المئوية لأرائهم، ورصدت نتائج ذلك في الجدول التالي:

## متطلبات إعداد القادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت

جدول (١): التكرارات والنسب المئوية لآراء المحكمين لأبعاد الاستبانة

النسبة المئوية	غير موافق	موافق	المحور
100%	-	8	المتطلبات العلمية للقادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت
100%	-	8	المتطلبات الإدارية للقادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت
100%	-	8	المتطلبات الفنية للقادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت
100%	-	8	المتطلبات التكنولوجية وتقنيات الذكاء الاصطناعي للقادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت
100%	-	8	المتطلبات الشخصية والاجتماعية للقادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت

اتضح من الجدول السابق اتفاق آراء المحكمين على أبعاد الاستبانة بنسبة (١٠٠٪) وقبولهم لها. وبعد ذلك تم صياغة عبارات الاستبانة، ولقد بلغت (٥٩) عبارة مقسمة على (٥) أبعاد، وتم عرض الاستبانة على المحكمين لإبداء آراءهم حول مناسبة وكفاية العبارات وصلاحتها.

جدول (٢): التكرارات والنسب المئوية لآراء المحكمين لعبارات الاستبانة

المحكمون الموافقون		رقم العبارة	المحكمون الموافقون		رقم العبارة	المحكمون الموافقون		رقم العبارة
النسبة	التكرار		النسبة	التكرار		النسبة	التكرار	
المحور الخامس			المحور الثالث			المحور الأول		
87.5%	7	49	100%	8	25	100%	8	1
100%	8	50	100%	8	26	100%	8	2
100%	8	51	87.5%	7	27	100%	8	3
100%	8	52	100%	8	28	100%	8	4
100%	8	53	100%	8	29	75%	6	5
87.5%	7	54	75%	6	30	100%	8	6
87.5%	7	55	100%	8	31	100%	8	7
87.5%	7	56	100%	8	32	87.5%	7	8
87.5%	7	57	100%	8	33	100%	8	9
87.5%	7	58	75%	6	34	100%	8	10
100%	8	59	87.5%	7	35	100%	8	11
			100%	8	36	المحور الثاني		
			100%	8	37	100%	8	12
			87.5%	7	38	100%	8	13
			المحور الرابع			87.5%	7	14
			100%	8	39	100%	8	15

عبد الله عيد الغصاب

هناء عبد الله المرزوق

			100%	8	40	75%	6	16
			87.5%	7	41	100%	8	17
			100%	8	42	100%	8	18
			100%	8	43	87.5%	7	19
			75%	6	44	100%	8	20
			100%	8	45	100%	8	21
			100%	8	46	100%	8	22
			100%	8	47	87.5%	7	23
			87.5%	7	48	100%	8	24

اتضح الجدول السابق موافقة المحكمين حول عبارات الاستبانة والتي تراوحت ما بين (٧٥٪ - ١٠٠٪) ولقد تم قبول العبارات التي كانت نسبة الاتفاق عليها (٧٥٪) فأكثر للموافقة على العبارات بناء على اراء المحكمين.

- صدق الاتساق الداخلي

تم تطبيق الاستبانة في صورتها الأولية على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) فردا من القادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت، وتم حساب معامل الارتباط بين العبارات وأبعادها، ورصدت نتائج ذلك في الجدولين التاليين: -

جدول (٣): معامل الارتباطات بين أبعاد عبارات الاستبانة

العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
المحور الأول							
1	0.370*	19	0.486**	18	0.460*	36	0.274
2	0.382*	20	0.208	21	0.411*	37	0.382*
3	0.406*	22	0.470**	23	0.477**	38	0.466**
4	0.379*	24	0.441*	24	0.441*	39	0.412*
5	0.440*	25	0.597**	25	0.411*	40	0.477**
6	0.466**	26	0.476**	26	0.406*	41	0.432*
7	0.581**	27	0.493**	27	0.379*	42	0.391*
8	0.299	28	0.411*	28	0.459*	43	0.133
9	0.476**	29	0.279	29	0.568**	44	0.581**
10	0.493**	30	0.551**	30	0.479**	45	0.379*
11	0.411*	31	0.415*	31	0.597**	46	0.385*
12	0.379*	32	0.479**	32	0.279	47	0.568**
13	0.597**	33	0.450*	33	0.581**	48	0.479**
14	0.279	34	0.406*	34	0.487**	49	0.410*
15	0.581**	35	0.389*	35	0.565**	50	0.529**
16	0.487**					51	0.382*
17	0.565**					52	0.361*

(\*\*) قيمة (ر) الجدولية عند (٠,٠١) = ٠,٤٦٣ (\* ) قيمة (ر) الجدولية عند (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

## متطلبات إعداد القادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت

اتضح من الجدول السابق وجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، (٠,٠٥) بين أبعاد استبانة متطلبات القادة والعبارات الخاصة بكل بعد، عدا العبارة رقم (٨) والعبارة رقم (١٤) والعبارة رقم (٢٠) والعبارة رقم (٢٩) والعبارة رقم (٣٦) والعبارة رقم (٤٣) والعبارة رقم (٥٨)، حيث كانت قيمة معامل الارتباط المحسوبة لهما أقل من القيمة الجدولية، وبالتالي أمكن الوثوق بالاستبانة من خلال صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

جدول (٤): معامل الارتباطات بين أبعاد الاستبانة

م	المحاور	الارتباط
1	المتطلبات العلمية للقادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت	0.718**
2	المتطلبات الإدارية للقادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت	0.455*
3	المتطلبات الفنية للقادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت	0.537**
4	المتطلبات التكنولوجية وتقنيات الذكاء الاصطناعي للقادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت	0.440*
5	المتطلبات الشخصية والاجتماعية للقادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت	0.568**

(\*\*) قيمة (ر) الجدولية عند (٠,٠١) = ٠,٤٦٣ (\* قيمة (ر) الجدولية عند (٠,٠٥) = ٠,٣٦١  
اتضح من الجدول السابق وجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) ومستوى (٠,٠١) بين الأبعاد والاستبانة.

٤- ثبات الاستبانة

تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا لكرونباخ بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغ قوامها (٣٠) فرداً، ورصدت نتائج ذلك في الجدول التالي:-  
جدول (٥): معامل ثبات ألفا لكرونباخ للاستبيان

م	المحاور	الثبات
1	المتطلبات العلمية للقادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت	0.567*
2	المتطلبات الادارية للقادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت	0.649*
3	المتطلبات الفنية للقادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت	0.765*
4	المتطلبات التكنولوجية وتقنيات الذكاء الاصطناعي للقادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت	0.595*
5	المتطلبات الشخصية والاجتماعية للقادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت	0.728*
6	استبيان متطلبات اعداد القادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت	0.919*



اتضح من الجدول السابق ثبات أبعاد الاستبانة، حيث بلغ معامل ثبات ألفا لكرونباخ (٠,٩١٩) لاستبيان متطلبات القادة الرياضيين، مما يشير لارتفاع قيمة معامل ثبات أبعاد الاستبانة.

#### ٥- تطبيق الاستبانة

بعد التحقق من صدق وثبات: الاستبانة، تم تطبيقه في صورته النهائية على عينة البحث وعددها (٢٨٠) فرداً في الفترة من (٢٠٢٤/٢/٢١م) إلى (٢٠٢٤/٣/٢٠م)، وقد اشتمل: الاستبانة (٥٢) عبارة موزعة إلى خمسة أبعاد وهي:- المتطلبات الشخصية واشتملت على (١٠) عبارات، والمتطلبات الأكاديمية واشتملت على (١١) عبارة، والمتطلبات الإدارية واشتملت على (١٢) عبارة، والمتطلبات الفنية واشتملت على (٩) عبارات، والمتطلبات التكنولوجية وتقنيات الذكاء الاصطناعي واشتملت على (١٠) عبارات، تحددت استجابات العينة وفقاً للتقدير الخماسي (موافق بشدة- موافق - إلى حد ما- غير موافق - غير موافق بشدة) على مقياس متصل (١-٢-٣-٤-٥) للعبارات.

٤- المعالجة الإحصائية: تم معالجة بيانات البحث إحصائياً باستخدام الأساليب التالية:

- التكرارات. - النسبة المئوية. - الدرجة التقديرية. - النسبة التقديرية. - معامل ألفا لكرونباخ. - معامل الارتباط لبيرسون. - كا<sup>٢</sup>.

#### نتائج البحث

١- النتائج الخاصة بالتساؤل الأول، وينص على:

ما المتطلبات العلمية للقادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام التكرارات والنسب المئوية وكا<sup>٢</sup>، لبيانات عينة البحث على عبارات بعد المتطلبات العلمية من الاستبانة رصدت نتائج ذلك في الجدول التالي:

## متطلبات إعداد القادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت

جدول (٦): التكرارات والنسب المئوية وكا ٢١ لاستجابات القادة على عبارات المتطلبات العلمية من الاستبانة

رقم	التكرارات	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	الدرجة التقديرية	النسبة التقديرية	كا
1	التكرار	132	103	41	4	0	1203	85.92%	250.893*
	النسبة	47.1%	36.8%	14.6%	1.4%	0%			
2	التكرار	128	117	33	2	0	1211	86.50%	276.536*
	النسبة	45.7%	41.8%	11.8%	0.7%	0%			
3	التكرار	130	121	20	9	0	1212	86.57%	291.821*
	النسبة	46.4%	43.2%	7.1%	3.2%	0%			
4	التكرار	119	120	32	9	0	1189	84.92%	249.750*
	النسبة	42.5%	42.9%	11.4%	3.2%	0%			
5	التكرار	133	109	34	4	0	1211	86.50%	268.964*
	النسبة	47.5%	38.9%	12.1%	1.4%	0%			
6	التكرار	128	118	33	1	0	1213	86.64%	280.679*
	النسبة	45.7%	42.1%	11.8%	0.4%	0%			
7	التكرار	123	126	30	1	0	1211	86.50%	289.750*
	النسبة	43.9%	45%	10.7%	0.4%	0%			
8	التكرار	119	123	32	6	0	1195	85.35%	261.964*
	النسبة	42.5%	43.9%	11.4%	2.1%	0%			
9	التكرار	117	120	35	8	0	1186	84.71%	244.607*
	النسبة	41.8%	42.9%	12.5%	2.9%	0%			
10	التكرار	115	125	37	3	0	1192	85.14%	259.786*
	النسبة	41.1%	44.6%	13.2%	1.1%	0%			

\* قيمة (كا) الجدولية عند (0,05) = 9,49

اتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0,05) حيث كانت قيمة (كا) المحسوبة قد تراوحت بين (244,607) و (291,821) وهي أكبر من الجدولية، وكانت النسبة التقديرية لعبارات المحور عالية وتراوحت بين (84,71%) و (86,64%) وهي نسبة عالية تدل على أهمية المحور.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة كل من عبد الله الغصاب وآخرون (2012م)، ونتائج دراسة علي غازي (2014م)، ونتائج دراسة مها بنت فهد بن قاسم (2022م) من أن البعد العلمي للقادة يعتبر أمراً أساسياً في تحقيق التطور والتقدم في مختلف المجالات، حيث يسهم في بناء قادة قادرين على اتخاذ القرارات الصائبة بناءً على الأدلة والمعرفة العلمية، وتوجيه السياسات والاستراتيجيات نحو تحقيق الأهداف المرجوة للمجتمع.

يتضمن الإعداد العلمي للقادة تعزيز المعرفة والمهارات في مجالات العلوم الطبيعية، والهندسة، والعلوم الاجتماعية، بالإضافة إلى تنمية مهارات الاتصال والقيادة الفعّالة، واكتساب القدرة على التفكير التحليلي واتخاذ القرارات المبنية على البيانات العلمية، مما يساهم في بناء مجتمعات تعتمد على الاستدامة والابتكار..

ولقد اتضح أيضاً أن من المتطلبات العلمية في إعداد القادة هي تزودهم بالمعرفة والفهم العميق للمفاهيم والنظريات الحديثة في مجالات الإدارة والقيادة مما يتيح للقادة فهماً أعمق للتحديات التي تواجه المنظمات وتوجيهها نحو الحلول البنائية والمبتكرة، بالإضافة إلى تمكينهم من تحليل البيانات واستخدام الأدلة العلمية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ومن خلال تطبيق المفاهيم والأساليب العلمية في عمليات الإدارة واتخاذ القرارات، يصبح بإمكان القادة القيام بدورهم بفعالية في تحقيق الأهداف المؤسسية وتوجيه المنظمة نحو النجاح والتطور المستمر.

كما يعد التأهيل العلمي أحد العوامل الأساسية في إعداد القادة، حيث يساهم في تزويدهم بالمعرفة والمهارات اللازمة لفهم تحليلي عميق للمسائل المعقدة التي تواجه المنظمات، ويمكن للتأهيل العلمي أن يشمل دراسة النظريات والمفاهيم الأساسية في مجالات الإدارة والقيادة، بالإضافة إلى تطبيقاتها العملية في بيئة العمل الحقيقية، كما يمكن أن يشمل التأهيل العلمي التدريب على استخدام أدوات وتقنيات البحث العلمي وتحليل البيانات، مما يمكن القادة من اتخاذ قرارات مستنيرة وقائمة على الأدلة. وبالتالي، يُعدّ التأهيل العلمي أساسياً لتمكين القادة من تحقيق التحول والابتكار في المؤسسات، والمساهمة في تحقيق أهدافها بفعالية وفاعلية.

٢- النتائج الخاصة بالتساؤل الثاني، وينص على:

ما المتطلبات الإدارية للقادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام التكرارات والنسب المئوية وكا ٢١ لبيانات عينة البحث على عبارات بعد المتطلبات الإدارية من: الاستبانة، ورصدت نتائج ذلك في الجدول التالي:

## متطلبات إعداد القادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت

جدول (٧): التكرارات والنسب المئوية وكا ٢١ لاستجابات القادة على عبارات المتطلبات الإدارية من الاستبانة

رقم	التكرارات	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	الدرجة التقديرية	النسبة التقديرية	كا
11	التكرار	122	123	31	4	0	1203	85.92%	273.393*
	النسبة	43.6%	43.9%	11.1%	1.4%	0%			
12	التكرار	124	122	28	6	0	1204	86%	275.000*
	النسبة	44.3%	43.6%	10%	2.1%	0%			
13	التكرار	131	122	19	8	0	1216	86.85%	299.821*
	النسبة	46.8%	43.6%	6.8%	2.9%	0%			
14	التكرار	123	121	27	9	0	1198	85.57%	266.071*
	النسبة	43.9%	43.2%	9.6%	3.2%	0%			
15	التكرار	134	109	34	3	0	1214	86.71%	273.607*
	النسبة	47.9%	38.9%	12.1%	1.1%	0%			
16	التكرار	130	117	30	3	0	1214	86.71%	282.464*
	النسبة	46.4%	41.8%	10.7%	1.1%	0%			
17	التكرار	132	120	24	4	0	1220	87.14%	298.857*
	النسبة	47.1%	42.9%	8.6%	1.4%	0%			
18	التكرار	120	116	37	7	0	1189	84.92%	242.750*
	النسبة	42.9%	41.4%	13.2%	2.5%	0%			
19	التكرار	122	126	28	4	0	1206	86.14%	283.571*
	النسبة	43.6%	45%	10%	1.4%	0%			
20	التكرار	125	118	31	6	0	1202	85.85%	265.464*
	النسبة	44.6%	42.1%	11.1%	2.1%	0%			
21	التكرار	115	133	27	5	0	1198	85.57%	285.500*
	النسبة	41.1%	47.5%	9.6%	1.8%	0%			

\* قيمة (كا) الجدولية عند (٠,٠٥) = ٩,٤٩

اتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) حيث كانت قيمة (كا) المحسوبة تراوحت بين (٢٤٢,٧٥٠) و (٢٩٩,٨٢١)، وكانت النسبة التقديرية لعبارات المحور عالية وتراوحت بين (٨٤,٩٢٪) و (٨٧,١٤٪) وهي نسبة عالية تدل على أهمية المحور.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة غنيمة محمد الحيدر (٢٠١٦م)، ودراسة نجلاء حسن جمعة (٢٠١٨م)، نسمة عبد الرسول عبد البر (٢٠٢٣م) أن المتطلبات الإدارية جوهرية للقادة،

حيث تُمكنهم من فهم وتطبيق مبادئ الإدارة الفعّالة والتوجيه الاستراتيجي للمؤسسة، وتتضمن هذه المتطلبات فهم عميق لعمليات الإدارة وتنظيم الموارد، وتطوير مهارات اتخاذ القرارات الاستراتيجية وإدارة الفرق بفعالية، بالإضافة إلى قدرة على التفاوض وحل النزاعات بنجاح ومن خلال تطبيق هذه المتطلبات الإدارية، يمكن للقادة أن يقودوا المؤسسات نحو التحسين المستمر وتحقيق الأهداف المحددة بنجاح في بيئة العمل المتنوعة والمتغيرة بسرعة.

ويمكن استنتاج أن المتطلبات الإدارية يجب أن تحتل مكانة بارزة في عملية إعداد القادة، إذ تُمثّل الأساس الذي يقومون عليه في تحقيق أهداف المؤسسة وإدارة الموارد بشكل فعّال، فضلاً عن القدرة على التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ الخطط، وتشمل هذه المتطلبات الإدارية المهارات في التواصل الفعّال، وتحفيز وإلهام الفرق، وتطوير ثقافة عمل إيجابية تسهم في تعزيز الابتكار والإبداع. وباعتبار هذه الجوانب الإدارية أساسية للنجاح في مواجهة تحديات السوق وتحقيق التميز التنافسي، يُعد تطويرها وتعزيزها جزءاً حيوياً من عملية تأهيل القادة للقيادة بنجاح في بيئة العمل الحديثة.

### ٣- النتائج الخاصة بالتساؤل الثالث، وينص على:

#### ما المتطلبات الفنية للقادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام التكرارات والنسب المئوية وكما ٢١ لبيانات عينة البحث على عبارات المتطلبات الفنية من الاستبانة، كما في الجدول التالي:  
جدول (٨): التكرارات والنسب المئوية وكما ٢١ لاستجابات القادة على عبارات المتطلبات الفنية من الاستبانة.

رقم العبارة	التكرارات	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	الدرجة التقديرية	النسبة التقديرية	كا
22	التكرار	131	111	36	2	0	1211	86.50%	269.679*
	النسبة	46.8%	39.6%	12.9%	0.7%	0%			
23	التكرار	126	123	27	4	0	1211	86.50%	286.964*
	النسبة	45%	43.9%	9.6%	1.4%	0%			
24	التكرار	128	122	24	6	0	1212	86.57%	289.286*
	النسبة	45.7%	43.6%	8.6%	2.1%	0%			
25	التكرار	116	122	33	9	0	1185	84.64%	246.964*
	النسبة	41.4%	43.6%	11.8%	3.2%	0%			
26	التكرار	130	112	38	0	0	1212	86.57%	271.571*
	النسبة	46.4%	40%	13.6%	0%	0%			
27	التكرار	129	109	35	7	0	1200	85.71%	252.071*

## متطلبات إعداد القادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت

			0%	2.5%	12.5%	38.9%	46.1%	النسبة	
271.179*	86.07%	1205	0	8	27	117	128	التكرار	28
			0%	2.9%	9.6%	41.8%	45.7%	النسبة	
239.107*	85.07%	1191	0	4	43	111	122	التكرار	29
			0%	1.4%	15.4%	39.6%	43.6%	النسبة	
284.643*	85.14%	1192	0	3	31	137	109	التكرار	30
			0%	1.1%	11.1%	48.9%	38.9%	النسبة	
265.679*	86.21%	1207	0	5	33	112	130	التكرار	31
			0%	1.8%	11.8%	40%	46.4%	النسبة	
284.714*	87.14%	1220	0	2	32	110	136	التكرار	32
			0%	0.7%	11.4%	39.3%	48.6%	النسبة	
218.107*	83.42%	1168	0	8	45	118	109	التكرار	33
			0%	2.9%	16.1%	42.1%	38.9%	النسبة	

\* قيمة (كا) الجدولية عند (0,05) = 9,49

اتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0,05) حيث كانت (كا) المحسوبة تراوحت بين (218,107) و (289,286) وهي أكبر من القيمة الجدولية، وكانت النسبة التقديرية لعبارات البعد عالية وتراوحت بين (83,42%) و (87,14%) وهي نسبة عالية تدل على أهمية البعد

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة أمانة قاسم محمد، وصالح ناصر منيزل (2007)، ودراسة علي غازي (2014)، ودراسة مها بنت فهد (2022)، على أن المتطلبات الفنية عنصر هام في إعداد القادة وتعنى بشكل رئيسي بما يمتلكه القيادي من قدرات على تحليل المهارات الوظيفية للمرؤوسين تطوير وإدارة المواهب داخل المنظمة وتوظيفها بشكل يخدم أهداف المؤسسة، وكيفية تقييم وتحفيز أداء الفرق وتحسينه، كما تشمل على توفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية لتحسين أداء المرؤوسين كوضع برامج تدريب لرفع مستوياتهم وتوفير مدربين مؤهلين وتوفير الميزانيات اللازمة لإنجاح برامج التطوير المهني.

كما اتضح أيضاً مما سبق أن المتطلبات الفنية تعد أساسية في إعداد القادة، إذ تمنحهم القدرة على إدارة المهام واتخاذ القرارات، فضلاً عن ذلك، تتيح للقادة فهماً أعمق للعمليات والعمليات الفنية داخل المؤسسة، مما يمكنهم من تحليل الأداء وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وباستخدام المهارات الفنية، يمكن للقادة تحفيز التقدم التقني داخل المنظمة

وتوجيهها نحو الابتكار والتطوير المستمر. وبالتالي، تُعدّ المتطلبات الفنية جزءًا أساسيًا من

القدرات التي يحتاجها القادة للنجاح في بيئة العمل المعاصرة المتطورة.

ويتطلب إعداد القادة مجموعة متنوعة من المهارات لتمكينهم من تحقيق النجاح في دورهم القيادي، من بينها مهارات الاتصال الفعّالة للتفاعل مع الآخرين ونقل الرؤى والتوجيهات بوضوح، ومهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات الصائبة بناءً على التحليل العميق للمعلومات المتاحة. كما يتعين على القادة أن يمتلكوا مهارات القيادة الفعّالة مثل القدرة على تحفيز الفريق وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات الصعبة عند الضرورة. بالإضافة إلى ذلك، يجب عليهم أن يكونوا متمكنين من مهارات الإدارة الزمنية والتنظيمية لضمان فعالية استخدام الوقت والموارد المتاحة بشكل أمثل.

٤- النتائج الخاصة بالتساؤل الرابع، وينص على:

ما المتطلبات التكنولوجية وتقنيات الذكاء الاصطناعي للقادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت؟

وللاجابة عن هذا التساؤل تم استخدام التكرارات والنسب المئوية وكأ ٢١ لبيانات عينة البحث على عبارات بعد المتطلبات التكنولوجية وتقنيات الذكاء الاصطناعي من الاستبانة، ورصدت نتائج ذلك في الجدول التالي:

جدول (٩): التكرارات والنسب المئوية وكأ ٢١ لاستجابات القادة على عبارات المتطلبات التكنولوجية وتقنيات الذكاء الاصطناعي من الاستبانة

رقم العبارة	التكرارات	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق	الدرجة التقديرية	النسبة التقديرية	كأ
34	التكرار	119	123	32	6	0	1195	85.35%	261.964*
	النسبة	42.5%	43.9%	11.4%	2.1%	0%			
35	التكرار	117	120	35	8	0	1186	84.71%	244.607*
	النسبة	41.8%	42.9%	12.5%	2.9%	0%			
36	التكرار	126	123	24	7	0	1208	86.28%	284.821*
	النسبة	45%	43.9%	8.6%	2.5%	0%			
37	التكرار	128	118	30	4	0	1210	86.42%	277.571*
	النسبة	45.7%	42.1%	10.7%	1.4%	0%			
38	التكرار	121	119	38	2	0	1199	85.64%	260.179*
	النسبة	43.2%	42.5%	13.6%	0.7%	0%			

## متطلبات إعداد القادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت

					%	%	%		
276.964*	86.64%	1213	0	3	32	114	131	التكرار	39
			0%	1.1%	11.4%	40.7%	46.8%	النسبة	
295.536*	87.35%	1223	0	3	27	114	136	التكرار	40
			0%	1.1%	9.6%	40.7%	48.6%	النسبة	
263.393*	85.14%	1192	0	3	36	127	114	التكرار	41
			0%	1.1%	12.9%	45.4%	40.7%	النسبة	
261.179*	86.14%	1206	0	1	40	111	128	التكرار	42
			0%	0.4%	14.3%	39.6%	45.7%	النسبة	

\* قيمة (كا) الجدولية عند (0,05) = 9,49

اتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0,05) حيث كانت (كا) المحسوبة تراوحت بين (244,607) و (295,536) وهي أكبر من القيمة الجدولية، وكانت النسبة التقديرية لعبارات البعد عالية وتراوحت بين (84,71%) و (87,35%) وهي نسبة عالية تدل على أهمية البعد.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة أحمد عبد الكريم حماد، وعباس عبد مهدي (2008م)، ودراسة محمد خميس العثمني (2017م)، ودراسة كورت، وأردوغان Kurt, Y Erdoğan, (2021م)، ودراسة مها بنت فهد (2022م)، ودراسة بايفر Peifer, Y (2022م) أن المتطلبات التكنولوجية وتقنيات الذكاء الاصطناعي تمثل أدوات قوية تمكن القادة من تحليل البيانات بدقة، واتخاذ القرارات الاستراتيجية بناءً على معلومات دقيقة، والتواصل بفعالية مع الفرق عبر وسائل الاتصال الحديثة، وإدارة العمليات والمشاريع بكفاءة. وبتبني القادة للتكنولوجيا واستخدامها بشكل متقن، يمكنهم تعزيز قدراتهم القيادية وتحسين أدائهم، وبالتالي تحقيق النجاح في بيئة العمل المتطورة التي تتطلب التكنولوجيا كعنصر أساسي للتميز والابتكار.

وأمكن استنتاج أن المتطلبات التكنولوجية وتقنيات الذكاء الاصطناعي تعتبر جزءاً أساسياً من إعداد القادة في العصر الحديث، حيث يجب عليهم أن يكونوا ملمين بأحدث التطورات التكنولوجية وتقنيات الذكاء الاصطناعي، وأن يتمتعوا بالقدرة على استخدامها بفعالية في



سياقات العمل واتخاذ القرارات، وتشمل هذه المتطلبات فهم مبادئ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واستخدام البرمجيات والتطبيقات المختلفة لتحليل البيانات وتحسين عمليات الإدارة واتخاذ القرارات. كما يتوجب عليهم الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي والمنصات الرقمية لتعزيز التواصل مع فرق العمل والجمهور المستهدفة، وتعزيز الشفافية والتفاعل مع المجتمع بشكل عام، وهو ما يساهم في تعزيز قدرتهم على القيادة في بيئة متغيرة ومتطورة تقنياً.

٥- النتائج الخاصة بالتساؤل الخامس، وينص على:

ما المتطلبات الشخصية والاجتماعية للقادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام التكرارات والنسب المئوية وكما ٢١ لبيانات عينة البحث على عبارات بعد المتطلبات الشخصية والاجتماعية من الاستبانة، ورصدت نتائج ذلك في الجدول التالي:

جدول (١٠): التكرارات والنسب المئوية وكما ٢١ لاستجابات القادة على عبارات المتطلبات الشخصية والاجتماعية من الاستبانة

رقم العبارة	التكرارات	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	الدرجة التقديرية	النسبة التقديرية	٢١ ك
43	التكرار	127	123	27	3	0	1214	86.71%	291.357*
	النسبة	45.4%	43.9%	9.6%	1.1%	0%			
44	التكرار	115	134	26	5	0	1199	85.64%	289.321*
	النسبة	41.1%	47.9%	9.3%	1.8%	0%			
45	التكرار	128	116	30	6	0	1206	86.14%	269.571*
	النسبة	45.7%	41.4%	10.7%	2.1%	0%			
46	التكرار	125	126	22	7	0	1209	86.35%	292.036*
	النسبة	44.6%	45%	7.9%	2.5%	0%			
47	التكرار	134	115	26	5	0	1218	87%	289.321*
	النسبة	47.9%	41.1%	9.3%	1.8%	0%			
48	التكرار	122	111	41	6	0	1189	84.92%	236.464*
	النسبة	43.6%	39.6%	14.6%	2.1%	0%			
49	التكرار	120	113	43	4	0	1189	84.92%	238.464*
	النسبة	42.9%	40.4%	15.4%	1.4%	0%			
50	التكرار	128	116	35	1	0	1211	86.50%	274.750*
	النسبة	45.7%	41.4%	12.5%	0.4%	0%			
51	التكرار	117	129	32	2	0	1201	85.78%	279.964*
	النسبة	41.8%	46.1%	11.4%	0.7%	0%			
52	التكرار	129	121	27	3	0	1216	86.85%	291.786*
	النسبة	46.1%	43.2%	9.6%	1.1%	0%			

\* قيمة (٢١ ك) الجدولية عند (٠,٠٥) = ٩,٤٩

## متطلبات إعداد القادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت

اتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) حيث كانت (٢١٤) المحسوبة تراوحت بين (٢٣٦,٤٦٤) و (٢٩٢,٠٣٦) وهي أكبر من القيمة الجدولية، وكانت النسبة التقديرية لعبارات البعد عالية وتراوحت بين (٨٤,٩٢٪) و (٨٧٪) وهي نسبة عالية تدل على أهمية البعد.

وفي هذا الصدد أشارت نتائج دراسة عبد الله الغصاب وآخرون (٢٠١٢م)، ودراسة نبيل عليان حسان (٢٠١٦م)، ودراسة محمد بن سليمان (٢٠٢٢م) إلى أهمية المتطلبات الشخصية في برامج إعداد القادة، إذ تُمثل الأساس الذي يبني عليه قدراتهم القيادية وتأثيرهم على الفرق والمنظمات. فمن خلال توفير صفات مثل الرؤية، والتواصل الفعّال، والقدرة على اتخاذ القرارات، يتمكن القادة من تحفيز الفرق وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المحددة، وبناء بيئة عمل إيجابية تعزز الابتكار والنمو. وبالتالي، فإن تطوير وتعزيز هذه المتطلبات الشخصية يُعدّ جزءاً أساسياً من عملية إعداد القادة لضمان نجاحهم في تحقيق التحول والتطور في بيئة العمل الديناميكية والمتغيرة بسرعة.

كما اتضح أيضاً أن القادة الناجحين يجب أن يتصفوا بمتطلبات شخصية واجتماعية متنوعة، بما في ذلك القدرة على التواصل الفعّال وبناء العلاقات الإيجابية مع الآخرين، والقدرة على التعاون والعمل ضمن فرق متنوعة، وتوفير بيئة عمل تحفز على الإبداع والابتكار. كما تشمل هذه المتطلبات قدرة القادة على تطوير الثقة بالنفس والتفكير الإيجابي، وتحفيز الآخرين ودعمهم في تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية، وتقديم المثل الإيجابي والقيادة بالتحفيز والإلهام. بالإضافة إلى ذلك، يجب على القادة أن يكونوا متعلمين مستمرين ومفتوحين لتطوير مهاراتهم ومعرفتهم، والاستجابة بفعالية للتحديات والتغيرات في البيئة العملية والاجتماعية المحيطة بهم.

النتائج والتوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يمكن وضع نموذج مقترح لإعداد القادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت على النحو التالي: -

أولاً: - فلسفة النموذج: تحددت فلسفة النموذج المقترح من خلال التالي:

- ١- تبني الإدارة العليا بالمؤسسات الرياضية والتربوية في دولة الكويت لفلسفة وفكر التطوير والإعداد والتمكين للقادة.
- ٢- تقرير الإدارة العليا في المؤسسات الرياضية والتربوية في دولة الكويت عن رغبتها في تطبيق التطوير والاعداد والتمكين للقادة ونقل رغبتها لكافة العاملين.
- ٣- تدريب العاملين بالمؤسسات الرياضية والتربوية في دولة الكويت على برامج تدريبية تحقق متطلبات القادة، وتتم عملية التدريب من قبل جهات متخصصة.
- ٤- التأكيد على أن التطوير والإعداد والتمكين للقادة هي عملية تدريجية تتطلب وقتاً وجهداً، كما وتحتاج لتضافر جهود جميع المنتسبين للمؤسسة حتى يكون هناك ضمان لارتفاع المستوى التدريبي والتمكين.

ثانياً: هدف النموذج

- هدف النموذج المقترح الى ضمان إعداد القادة الحاليين وقادة المستقبل بالمؤسسات الرياضية والتربوية في دولة الكويت من خلال التالي:
- ١- توضيح أهمية تطبيق مناهج التطوير والإعداد والتمكين وفوائد ذلك على ضمان توافر قادة المستقبل
  - ٢- إيجاد قنوات ووسائل اتصال فعالة ومباشرة من المؤسسات الرياضية والتربوية في دولة الكويت بالإدارات المختلفة.
  - ٣- تحقيق التحسين والتطوير المستمر للقادة في المؤسسات الرياضية والتربوية في دولة الكويت.
  - ٤- توفير الأجهزة والأدوات والإمكانات لتنفيذ برامج اعداد القادة التدريبية.

## متطلبات إعداد القادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت

### ثالثاً: متطلبات النموذج

يجب العمل على توافر المتطلبات التالية قبل وأثناء وبعد عملية إعداد القادة وهي: الثقة الإدارية والدعم الاجتماعي، والاتصال الفعال، والتدريب المستمر- وتحديد الأهداف والرؤى المستقبلية، وتحديد المكافآت والحوافز للقادة وتكوين فرق العمل.

1-الثقة الإدارية: المتمثلة في الثقة المتبادلة بين الأشخاص، وفي ثقة المديرين في مرؤوسيهـم، فعندما يثق الرؤساء في المرؤوسين فإنهم يعاملونهم معاملة حسنة كما ويتم إمدادهم بالمعلومات وإتاحة قدر كبير من حرية التصرف والاختيار، فالثقة من الرئيس تؤدي إلى المساهمة في إمكانية التطوير والإعداد والتمكين.

2-الدعم الاجتماعي: ضرورة شعور جميع العاملين بالمؤسسة بالدعم والتأييد من الزملاء والرؤساء، وهذا يزيد من ثقة القادة والعاملين بالمؤسسة وبالتالي يؤدي إلى زيادة انتمائه والتزامه التنظيمي ويتحقق بذلك الشعور الإيجابي للقادة والعاملين.

3-الأهداف: تستطيع المؤسسة تحقيق درجة عالية من التطوير والإعداد والتمكين إذا أدرك القادة والعاملون بأهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات أو الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة ويترتب على ذلك شعور القادة والعاملين بقدرتهم على التصرف ذاتياً.

4-الرؤى المستقبلية: الإدارة بالرسالة تتطلب وضوح الرسالة لكل القادة والعاملين وتكون موجهة نحو التنفيذ، ويفضل أن يكون لكل وحدة تنظيمية رسالة خاصة بها حتى يمكن الحكم على أدائها ومعنى ذلك عملياً أن يتم تنظيم أي إدارة على أساس الرسالة بحيث يمكن عمل عدد أكبر من الوحدات التنظيمية، ولكل وحدة رسالة خاصة بها.

5-فرق العمل: يتطلب التطوير والإعداد وتمكين القادة والعاملين، ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجع على تكوين فرق عمل لمواجهة الأزمات خلال المشاركة في صنع القرار واحترام أفكار فريق العمل من قبل الإدارة العليا حيث إن فرق المهام تعد أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد، لأنها تتمتع بموارد أكثر ومهارات متنوعة وسلطة أكبر في اتخاذ القرارات.

6-الاتصال الفعال: الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو المفتاح الأساسي للتطوير والإعداد والتمكين للقادة والعاملين فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها وإنما لدى الأفراد أصحاب المشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في حل مشاكلهم لأن مشاركة أصحاب المشكلة في الحل لن يكون هناك التزام وبدون الالتزام لن يتحقق التطوير والاعداد والتمكين.

7-التدريب المستمر: التدريب الملائم للقادة وللعاملين يمكن من الوصول الى قادة المستقبل وتمكينهم لتحقيق رؤى وطموحات المؤسسة، ولذلك فإنه يجب العمل على توفير التدريب الفعال لإكساب المعرفة والمهارة وتوفير الأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة حتى يتحقق تطوير واعداد وتمكين القادة والعاملين على أكمل وجه.

8-المكافآت والحوافز: فالتطبيق الناجح لعملية التطوير والإعداد والتمكين للقادة والعاملين بالمؤسسات الرياضية والتربوية في دولة الكويت يتم من خلال توفير الدعم المادي للمؤسسة وتوفير الحوافز والمكافآت للقادة و العاملين لأنها تعد من أهم متطلبات ضمان التطوير والاعداد و التمكين الجيد للقادة والعاملين، و المكافآت والحوافز تشجع على بذل الكثير والمزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال والخدمات، حيث أن القادة و العاملين بالمؤسسات الرياضية والتربوية شريحة مهمة يقوم على عاتقها إعداد الشباب على النمو الشامل والمتكامل والمتزن للفرد في ضوء الأسلوب العلمي الصحيح لإدارة الأنشطة والدروس التربوية، حتى تستطيع أداء رسالتها على الوجه الأكمل.

رابعاً: - أهمية تطبيق النموذج

ضرورة تطبيق نموذج الإعداد في ضوء ما توصل إليه من نتائج للبحث الحالي من تطبيق استبيان متطلبات القادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت كالتالي:

- مواجهة الصراعات بين المعلمين والإداريين والطلبة، ومحاولة إيجاد حلول حول تطبيق التكنولوجيا الحديثة في المدرسة بأسلوب العمل التعاوني.
- تطبيق قواعد السلوك العام من قيم ومعتقدات مشتركة بين الجميع في المؤسسة.

## متطلبات إعداد القادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت

- تدريب القادة على المستحدثات التكنولوجية من خلال إدخال تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي.
- تعزيز الانتماء للمؤسسة والقيادة التكنولوجية بإيجاد مناخ يسهم في تطبيقها.
- إنشاء وحدة إدارية يشرف ويمثلها قادة المؤسسات للإشراف على تطبيق جميع معايير القيادة التكنولوجية بالمؤسسات والرقابة والمتابعة المستمرة لضمان كفاءة وفاعلية أداء جميع العاملين في المؤسسات.
- تشجيع جميع العاملين بالمؤسسة لتطبيق احتياجاتهم التدريبية في مجال تطبيق التكنولوجيا في قيادة المؤسسة.
- وضع التشريعات المناسبة لتهيئة البيئة المناسبة للقادة وتحديد الأهداف والغايات التي تسعى لتحقيقها في مجال التقنية التكنولوجية الحديثة في قيادة المؤسسة.
- قابلية الخطط والبرامج ووسائل إعداد القادة إلى التعديل المستمر بين كل ما هو مستجد من تطورات وتغيرات.
- إعطاء الحرية والمرونة للقادة في اختيار أساليب العمل العملية من خلال منحهم الثقة الإدارية.
- شمول برامج التدريب للقادة على الجانب العلمي المتمثل في عرض بعض الدراسات في مجال التربية الرياضية.
- تدريب القادة على استخدام أسلوب حل المشكلات للتغلب على المشكلات الإدارية.
- حصول القادة على درجة البكالوريوس في التربية الرياضية كأقل تقدير.
- المشاركة في إتاحة الفرصة في سلطة اتخاذ القرارات بين القادة والعاملين معهم لزيادة الرضا الوظيفي.
- تقييم وتقديم البرامج التدريبية المعدة للقادة بشكل مستمر ودوري.
- إتاحة الفرصة للقادة في المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

- تبادل الخبرات العملية للقادة مع القيادات الإدارية من ذوي الخبرة من خلال إقامة الندوات وورش العمل المختلفة.
- تبني الثقافة التنظيمية التي تعكس قيم ومبادئ نجاح عملية إعداد القادة.
- توفير حوافز معنوية وفيرة تشجع القادة على التطوير المستمر.
- اختيار وتحديد الأوقات المناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية للقادة.
- فتح قنوات اتصال مباشر بين القادة والجهات ذات الصلة بهم من أجل إنجاز المهام الوظيفية.
- قيام الجهات التنظيمية بمهمة تدريب القادة.
- نشر وتوفير دليل تنظيمي يصف المهام والاختصاصات الوظيفية للقادة.
- إلمام القادة بالمعلومات والخبرات المتعددة في المجال التربوي والرياضي.
- تمتع القادة بالقدرة على استخدام وسائل التواصل الاجتماعي مع المرؤوسين.
- تدريب القادة على استخدام مجال القياس والتقويم ووضع الاختبارات النفسية والرياضية.
- تشجيع وتدريب القادة على الإلمام بأساليب المراقبة والمتابعة للمؤسسات التربوية والرياضية وكذلك بمؤشرات تحقيق الجودة فيها.
- تمكين القادة على تحمل المسؤولية والمحاسبة وتمتعهم بزيادة الثقة في قدراتهم.
- تدريب القادة على التمتع على استخدام الواسع والعميق.
- تدريب القادة على تبني الكثير من نماذج من الصدق والأمانة في شخصياتهم.
- تحقيق مبدأ العلاقات الاجتماعية العامة لضمان تمتع القادة بالسمعة الطيبة والأخلاق العالية.
- التحديد الدقيق للمهام والمسئوليات والواجبات التي سيقوم بها القادة في المستقبل.
- توفير حوافز معنوية وفيرة للقادة التي تشجعهم على التطوير.
- المشاركة الإيجابية للقادة مع الآخرين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التي يعملون بها.

## متطلبات إعداد القادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت

- توفير نظام ثابت للحوافز والمكافآت للقادة في المؤسسة حتى يتحقق الرضا الوظيفي الذي يسهم في تحقيق أهدافها.
  - التوازن بين مهام القادة المحددة لهم وبين صلاحيتها.
  - تدريب القادة على التمتع بالقدرة على التفكير النقدي والتحليل والاستنتاج.
  - تدريب القادة على التمتع بالثقة بالنفس أثناء اتخاذ القرارات.
  - تدريب القادة على التمتع بالمرونة أثناء القيام بالعمليات العقلية العليا أثناء التعامل مع البيانات التي يتعاملون معها.
  - تدريب وتنمية قدرات القادة على كيفية التعامل مع الوسائل الإعلامية المختلفة.
- الاستنتاجات
- في ضوء أهداف البحث وإستناداً على الإجراءات العلمية المرتبطة بموضوع البحث، وما تم التوصل إليه من نتائج، فلقد تم إستنتاج ما يلي:
- أولاً: بالنسبة للبعد الأول (المتطلبات العلمية للقادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت):
- يجب على القائد الاستمرار في تطوير مهاراته ومعرفته من خلال القراءة المستمرة والمشاركة في المنتديات والمجموعات العلمية.
  - ضرورة إطلاع القائد بصورة مستمر على الأبحاث والدراسات العلمية في مجال تخصصه.
  - ضرورة تمتع القائد برصيد كافي من المعرفة العلمية تؤهله لأن يكون قائداً.
  - ضرورة تمتع القائد بالقدرة على المبادأة والابتكار والابداع والتغيير والتطوير للأحداث المختلفة داخل المؤسسة.
- ثانياً: بالنسبة للبعد الثاني (المتطلبات الإدارية للقادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت):
- ضرورة ان يتمتع القائد بالقدرة على توثيق الصلة بين المؤسسة من جهة ومتطلبات البيئة بطاقتها البشرية من جهة أخرى.



- يجب أن يكون القائد قادر على وضع رؤية استراتيجية للمؤسسة وتحديد الأهداف ووضع الخطط لتحقيقها
- يجب أن يكون القائد قادر على تحفيز وتوجيه الفريق بشكل فعال نحو تحقيق الأهداف المحددة.
- ثالثاً: بالنسبة للبعد الثالث (المتطلبات الفنية للقادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت):
- ضرورة توفير مدربين متخصصين لإعداد القادة داخل المؤسسات المختلفة.
- يجب ان يكون القائد لديه القدرة على تقييم أداء المرؤوسين وفقاً للمعايير العلمية.
- يجب على القائد أن يتعلم كيفية إلهام الفرق وتحفيزهم لتحقيق أهداف مشتركة، وتطوير مهاراتهم في بناء العلاقات وتطوير العمل الجماعي.
- رابعاً: بالنسبة للبعد الرابع (المتطلبات التكنولوجية وتقنيات الذكاء الاصطناعي للقادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت):
- يجب على القائد أن يكون على دراية بالمخاطر والتدابير الأمنية اللازمة لحماية المعلومات والبنية التحتية للمؤسسة في ظل التهديدات السيبرانية المتزايدة.
- يتعين على القائد فهم كيفية تحليل البيانات واستخدامها لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحديد الاتجاهات المستقبلية.
- يجب على القائد استيعاب متغيرات العصر من تقنيات الذكاء الاصطناعي واستعمال الأساليب الجديدة في هندسة وتكنولوجيا الإدارة.
- خامساً: بالنسبة للبعد الخامس (المتطلبات الشخصية والاجتماعية للقادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت):
- يجب أن يتسم القائد بالذكاء وحسن التصرف والطلاقة اللفظية.
- ضرورة حرص القائد على تطوير شبكة علاقاته مع المرؤوسين ليفيد منها في تفعيل القرارات.
- يجب أن يكون لدى القادة قيم وأخلاقيات عالية تمكنهم من اتخاذ القرارات.

## متطلبات إعداد القادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت

### التوصيات :

- تطبيق النموذج المقترح لضمان إعداد القادة في المؤسسات الرياضية والتربوية في دولة الكويت.
- الاسترشاد بنتائج تطبيق استبانة متطلبات القادة في المؤسسات الرياضية والتربوية في دولة الكويت.
- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تطوير المهارات القيادية الضرورية، مثل مهارات الاتصال، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات.
- توظيف الذكاء الاصطناعي في برامج إعداد القادة لتحسين فعالية التدريب والمساهمة في تطوير القادة بشكل مستمر، مما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة.
- تضمين برامج إعداد القادة على دورات لتطوير المهارات الشخصية والاجتماعية مثل القيادة بالتحفيز، وبناء العلاقات، وحل النزاعات.
- تضمين محتوى البرنامج فترات للتعلم العملي والتجارب العملية التي تسمح للمتدربين بتطبيق المفاهيم والمهارات التي تعلموها في بيئة عمل حقيقية.
- الاستفادة من التكنولوجيا والوسائط المتعددة في تصميم وتقديم برامج إعداد القادة لتعزيز عمليات التعلم وتوفير تجارب تعلم تفاعلية وشاملة مثل استخدام التعلم الإلكتروني والوسائط المتعددة لتحسين عمليات التعلم والتدريب.
- تشجيع بناء ثقافة تنظيمية داعمة لتطوير القادة، مما يشمل توفير الدعم والتحفيز والفرص للتطوير الشخصي والمهني.
- توفير برامج مرافقة ومشورة للقادة المحتملين، تهدف إلى دعمهم في تحديد أهدافهم وتطوير خطط لتحقيقها وتجاوز التحديات التي قد تواجههم في مسيرتهم القيادية.
- تشجيع تطوير مهارات القيادة المستدامة التي تساعد القادة على التعامل مع التحديات والتغيرات المستمرة في البيئة العملية.

- يجب أن يكون للقادة الاستعداد للتعلم المستمر والتطوير الذاتي، سواء من خلال الدورات التدريبية أو الدراسات الأكاديمية أو التجارب العملية.
  - إعداد القادة يتطلب متطلبات علمية وأكاديمية متعددة، حيث يجمع بين المعرفة النظرية والمهارات العملية، وينبغي على القادة أن يكونوا على دراية بأحدث الأبحاث والمقالات الأكاديمية في مجالات القيادة والإدارة لتطبيق أفضل الممارسات.
- شكر: تم دعم تمويل هذا البحث من قبل الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، مشروع بحث رقم (BE- ٢٢ - ٠٧).

أولاً: المراجع العربية

١. أحمد عبد الكريم حماد، وعباس عبد مهدي (٢٠٠٨م) فاعلية برنامج تدريبي قائم على المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصال لتنمية الكفايات الإدارية للقادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية.
٢. أحمد محمد محمد زينة، وعز الدين الحسيني سليمان. (٢٠١٦). بناء مقياس القدرة على اتخاذ القرار للقادة الإداريين بالاتحادات الرياضية. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة.
٣. أمانة قاسم محمد، وصالح ناصر منيزل (٢٠٠٧) تطوير معايير اختيار القادة الأكاديميين في الجامعات الاردنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
٤. حابس حتاملة، نجوى و دراوشة (٢٠١٩) الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين، دراسات العلوم التربوية، ٤٦ (٢)
٥. طارق عبد الحميد البدري (٢٠٠٢): أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
٦. عادل حرحوش المفرجي، أحمد على صالح (٢٠٠٨): رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
٧. عبدالرحمن بن سعيد الأشينق. (٢٠٢٢). دور قادة المدارس الابتدائية في تنمية مهارات المعلمين الجدد في إدارة الصف: دراسة ميدانية بمنطقة تبوك. العلوم التربوية، مج ٣٠.
٨. عبدالله عيد مبارك الغصاب، مد الله علي سويدان، بادي حسيان الدوسري، ومشاري ظاهر الحسيني (٢٠١٢): متطلبات اختيار القادة الرياضيين بالمؤسسات الرياضية والتربوية في دولة الكويت. مجلة القراءة والمعرفة.
٩. علي غازي، (٢٠١٤): المدخل الاستراتيجي لإعداد قادة المستقبل نحو قيادة الأداء المؤسسي: مدخل تطبيقي مقترح. إدارة الاعمال.
١٠. غنيمة محمد عثمان الحيدر. (٢٠١٦): متطلبات اختيار القادة الرياضيين بالهيئة العامة لشباب والرياضة في دولة الكويت. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة.

١١. كمال درويش، محمد صبحي حسانين (٢٠٠٤): موسوعة متجهات الإدارة الرياضية في مطلع القرن الجديد "التسويق والاتصالات الحديثة وديناميكية الأداء البشري في إدارة الرياضة" المجلد الثالث، دار الفكر العربي، القاهرة.
١٢. محسن على، حيدر غالي (٢٠١٠): القيادة التربوية مدخل استراتيجية، بيروت المؤسسة الحديثة للكتاب.
١٣. محمد بن سليمان بن خميس. (٢٠٢٢). تأثير السمات الشخصية على السلوك القيادي للقيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان: القيادة التحويلية متغير وسيط. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج ٦، ٥٥٤
١٤. محمد خميس العثماني. الاتجاهات الحديثة في إعداد الصف الثاني من القيادات الأمنية وتأهيله. الفكر الشرطي، مج ٢٦، ١٠٠٤، ٢٠١٧م
١٥. محمود حسن عبد الله (٢٠٠٢): القدرة على اتخاذ القرار لدى مسؤولي الأندية الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلون.
١٦. مها بنت فهد بن قاسم. (٢٠٢٢). متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني في مدينة الملك عبدالله الجامعية للطالبات بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية، مج ٣٨.
١٧. نبيل عليان حسان (٢٠١٥م). دور برامج إعداد القادة التدريبية في تعزيز المهارات القيادية لدى الشباب الفلسطيني. أعمال مؤتمر: الريادة والإبداع في تطوير الأعمال الصغيرة، غزة: الجامعة الإسلامية - كلية التجارة.
١٨. نبيل عليان حسان. (٢٠١٦). فعالية برنامج إعداد القادة في بناء الشخصية القيادية: مؤسسة ابداع كدراسة حالة. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، مج ٦.
١٩. نجلاء حسن جمعة. (٢٠١٨). أثر إعداد قادة المستقبل في دعم التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات المصرية. مجلة البحوث المالية والتجارية.
٢٠. نسمة عبد الرسول عبد البر. (٢٠٢٣). برامج إعداد قادة المدارس الجدد في كل من سنغافورة وهونج كونج ومصر: دراسة مقارنة. مجلة التربية المقارنة والدولية.
٢١. وفاء فنجري سعيد، (٢٠١٣): تأثير محددات إعداد الصف الثاني من القيادات الإدارية على تميز الأداء التنظيمي في شركات المحمول في مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس.

22. Bass, B., & Avolio, B (2004) *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. London: Sage Publications inc.
23. Bauer, E., Erdogan, B., & Cerminara, M. (2020). Inclusive leader development: Creating an inclusive leadership culture. *Academy of Management Journal*, 63(4), 881-906.
24. Fiedler, F. and Martin, M. (2007), *Leadership and Effective Management*, Foresman Company: Glevue; Scott.
25. Hofmeyer, A., Sheingold, B. H., Klopper, H. C., & Warland, J. (2015). Leadership in learning and teaching in higher education: Perspectives of academics in non-formal leadership roles. *Contemporary Issues in Education Research*, 8(3), 181-192.
26. Jones, S., Avolio, B. J., & Gartenberg, J. (2022). The impact of leader development programs on organizational performance: A meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 107(1), 120.
27. Kockis, T., & Kaczan, D. M. (2021). Leadership in the age of complexity: New skills and competencies for leaders. *Human Resource Management Review*, 31(4), 102156.
28. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2023). *The leadership challenge workbook*. John Wiley & Sons.
29. Kurt, Y., & Erdoğan, D. (2021). Leadership in the post-COVID-19 era: New leaders of the new normal. In *Global perspectives on change management and leadership in the post-COVID-19 era* (pp. 199-217). IGI Global.
30. Nyholm, S. (2024). Artificial Intelligence and Human Enhancement: Can AI Technologies Make Us More (Artificially) Intelligent?. *Cambridge Quarterly of Healthcare Ethics*, 33(1), 76-88.
31. Peifer, Y., Jeske, T., & Hille, S. (2022). Artificial intelligence and its impact on leaders and leadership. *Procedia Computer Science*, 200, 1024-1030.
32. Skerry, M., & Hodgkinson, G. (2023). Developing future leaders: An evidence-based approach. *The Leadership Quarterly*, 44(2), 101642.

## المرفقات

## مرفق (١) أسماء السادة الخبراء

م	اسم الخبير	الوظيفة وجهة العمل
1	أ.د. بادي الدوسري	كلية التربية الأساسية - قسم التربية البدنية والرياضة
2	أ.د. مد الله سويدان	كلية التربية الأساسية - قسم المناهج وطرق التدريس
3	أ.د. عبيد الشمري	كلية التربية الأساسية - قسم المناهج وطرق التدريس
4	أ.د. عبد اللطيف البخاري	جامعة ام القرى المملكة العربية السعودية
5	أ.د. عبد اللطيف صبحي	جامعة حلوان - كلية التربية الرياضية
6	أ.د. ابتسام الغريب	كلية التربية الأساسية - قسم التربية البدنية والرياضة
7	أ.د. احمد فاروق	جامعة حلوان - كلية التربية الرياضية
8	أ.د. فايز أبو عريضة	جامعة اليرموك - المملكة الاردنية الهاشمية

(\* قائمة بأسماء السادة الخبراء مرتبة هجائياً

## متطلبات إعداد القادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت

### مرفق (٢) إستمارة الإستبيان للسادة الخبراء

الرقم	العبارة	موافق	غير موافق	التعديل			
				صياغة	حذف	دمج	إضافة
المحور الأول: المتطلبات العلمية للقادة الرياضيين والتربويين.							
	يجب أن يحصل القائد على درجة أكاديمية في مجال التخصص.						
	ضرورة تمتعه برصيد كافي من المعرفة والثقافة العامة تؤهله لأن يكون قائداً.						
	ضرورة اطلاعه بصورة مستمر على الأبحاث والدراسات العلمية في مجال تخصصه.						
	يكون لديه القدرة على تطوير البرامج الإدارية بما يتلاءم مع أهداف المؤسسة.						
	ضرورة تمتعه بالقدرة على المبادرة والابتكار والإبداع والتغيير والتطوير للأحداث المختلفة داخل المؤسسة						
	يجب على القائد الاستمرار في تطوير مهاراته ومعرفته من خلال القراءة المستمرة والمشاركة في المنتديات والمجموعات العلمية						
	ضرورة ان يكون القائد وسيطاً حياً لنقل المعرفة وتنمية المهارات والاتجاهات للموظفين.						
	يحرص على تثقيف العاملين معه في حالة أنهم لا يمتلكون الدراية الكافية لذلك.						
	ضرورة تمتعه بالفرص للحصول على درجات متقدمة في مجالات مثل الإدارة والقيادة يمكن أن يساعد في تطوير فهم أعمق وأكثر تخصصاً لمفاهيم القيادة والإدارة						
	يجب أن يكون القائد الإداري الرياضي مؤهلاً في النواحي التربوية.						
	لديه القدرة على استخدام الأساليب المتطورة لتوجيه المرؤوسين .						
المحور الثاني : المتطلبات الإدارية لإعداد القادة الرياضيين و التربويين							
	يجب على القائد فهم مبادئ الإدارة الأساسية مثل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمراقبة، والتقييم						
	يجب على القائد أن يمتلك القدرة على التواصل بشكل فعال مع الفريق، وفهم احتياجاتهم، وتوجيههم بوضوح						
	يجب أن يكون القائد قادر على توزيع المهام وإدارة الموارد المتاحة بكفاءة لضمان تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة						
	يجب أن يكون القائد قادر على وضع رؤية استراتيجية للمؤسسة وتحديد الأهداف ووضع الخطط لتحقيقها						
	يكون القائد قادراً على التنسيق بين أطراف العمل واجتذته والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية.						
	يجب أن يكون القائد قادر على تحفيز وتوجيه الفريق بشكل فعال نحو تحقيق الأهداف المحددة						
	يجب أن يكون القائد قادر على اتخاذ قرارات مستبيرة وسريعة وفعالة حسب الظروف والمعلومات المتاحة						
	أن يكون لديه القدرة على توثيق الصلة بين المؤسسة من جهة ومتطلبات البيئة بطاقتها البشرية من جهة أخرى.						
	ضرورة تكيف القائد مع التغييرات السريعة وإدارة التحديات بفعالية وتقديم الآراء والمقترحات التي تنهض بالمؤسسة.						
	ضرورة تمتع القائد بالقدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير من خلال وضع استراتيجيات فاعلة يمكن تطبيقها ومتابعتها.						
	يجب على القائد أن يتوع في الأساليب القيادية تبعاً للمواقف والظروف المختلفة.						
	يتمتع بالقدرة على تفويض العاملين في اتخاذ القرارات المناسبة بناء على ثقفتهم بأنفسهم.						
	يجب على القائد ان يكون لديه القدرة على التفكير خارج الصندوق وابتكار حلول جديدة للمشكلات المعقدة						



المحور الثالث : المتطلبات الفنية لإعداد القادة الرياضيين و التربيين									
									يجب أن يمتلك القائد القدرة الفنية على تحليل المهارات الوظيفية في المؤسسة.
									ضرورة تمتع القائد بالقدرة على تفهم الاهداف العامة للمؤسسة
									يجب ان يكون القائد لديه القدرة على تقييم أداء المرؤوسين وفقاً للمعايير العلمية
									يجب على القائد أن يلتزم بالتعليمات المنظمة للعمل داخل المؤسسة.
									يجب أن يكون لدى القائد القدرة على تنظيم السجلات والملفات داخل المؤسسة
									يجب على القائد أن يتعلم كيفية إلهام الفرق وتحفيزهم لتحقيق أهداف مشتركة، وتطوير مهاراتهم في بناء العلاقات وتطوير العمل الجماعي.
									يتعين على القائد التعرف على مبادئ وتقنيات الإدارة الاستراتيجية وكيفية تطبيقها في تحديد الرؤية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة
									يجب ان يتمتع القائد بالقدرة على استخدام الإمكانيات المادية للمؤسسة لتحقيق الأهداف.
									يجب أن يهتم القائد بتحسين كفاءة عمل الفريق لتحقيق الأهداف بفاعلية.
									يجب على القائد أن يتلقى تدريباً على المهارات الإدارية والقيادية الأساسية مثل التواصل الفعال، واتخاذ القرارات، وإدارة الوقت، وتحفيز الفريق
									يجب على القائد أن يتعلم كيفية تطوير وإدارة المواهب داخل المؤسسة، وكيفية تقييم وتحفيز أداء الفرق وتحسينه
									لديه القدرة على تصميم البرامج التدريبية للمرؤوسين في ضوء الاحتياجات الفعلية للمؤسسة.
									لديه القدرة على التكيف مع الميزانية الموضوعة لتعزيز قدرات المرؤوسين.
المحور الرابع : المتطلبات التكنولوجية وتقنيات الذكاء الاصطناعي لإعداد القادة الرياضيين و التربيين									
									لديه القدرة على استخدام كل ما هو جديد من التقنيات والادوات الحديثة.
									يجب مواكبة التطورات والتغيرات الحادثة في مجال التكنولوجيا
									يجب على القائد استيعاب متغيرات العصر واستعمال الأساليب الجديدة في هندسة وتكنولوجيا الإدارة
									تمتع القائد بالقدرة على مواجهة المتغيرات العالمية من خلال الوعي التام بمفهوم التكنولوجيا واستخداماتها.
									يجب أن يفهم القادة الذكاء الاصطناعي للاستفادة منه في ابتكار حلول فعالة وتحسين عمليات الأعمال
									يتعين على القائد فهم كيفية تحليل البيانات واستخدامها لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحديد الاتجاهات المستقبلية.
									يجب على القائد أن يكون على دراية بالمخاطر والتدابير الأمنية اللازمة لحماية المعلومات والبنية التحتية للمؤسسة في ظل التهديدات السيبرانية المتزايدة
									يجب أن يكون القائد قادر على توجيه عمليات الابتكار وتطوير المنتجات الجديدة للبقاء في المقدمة في سوق العمل من خلال الذكاء الاصطناعي.
المحور الخامس : المتطلبات الشخصية والاجتماعية لإعداد القادة الرياضيين و التربيين									
									يجب أن يكون لدى القادة قيم وأخلاقيات عالية تمكنهم من اتخاذ القرارات الصحيحة والتحلي بالنزاهة والشفافية في العمل القيادي.
									يجب أن يكون القائد قادر على التواصل بشكل فعال مع الفريق وتوجيههم بوضوح وإيجاد بيئة تعاونية
									يجب على القائد ان يتمتع بالقدرة على إلهام الآخرين والبقاء متفانين حتى في الظروف الصعبة
									يجب ان يتمتع القائد بالقدرة على التكيف مع التغييرات والمواقف المختلفة بشكل فعال

## متطلبات إعداد القادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت

							يجب أن يتسم القائد بالذكاء وحسن التصرف والطلاقة اللفظية. يجب أن يتمتع القائد بالثبات الإفعالي والنضج وحسن الإرادة والثقة بالنفس
							ضرورة أن يتصف القائد بالتفكير المبدع الخلاق بما يمكنه من التكيف مع عمله
							يحتاج القائد أن يكون قادر على التواصل بفعالية وبناء علاقات جيدة مع الآخرين، وتحفيزهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة
							يجب أن يتسم القائد بالقدرة على اتخاذ القرارات بسرعة وبناء على معرفة مستنيرة وتقدير دقيق.
							يجب أن يكون القائد لديه المقدرة على التطوير الذاتي والتعلم المستمر لتطوير مهاراته ومعرفته.
							ضرورة حرص القائد على تطوير شبكة علاقاته مع المروسين ليقيد منها في تفعيل القرارات.

## مرفق (٣) إستمارة الإستبيان للسادة الخبراء

م	العبارات	موقف بشده	موافق	إلى حد ما	غ موافق بشده
المحور الأول: المتطلبات العلمية لإعداد القادة الرياضيين والتربويين					
1	يجب أن يحصل القائد على درجة أكاديمية في مجال التخصص.				
2	ضرورة تمتعه برصيد كافي من المعرفة العلمية والثقافة العامة تؤهله لأن يكون قائداً				
3	ضرورة اطلاعه بصورة مستمرة على الابحاث والدراسات العلمية في مجال تخصصه.				
4	يكون لديه القدرة على تطوير البرامج الإدارية بما يتلاءم مع اهداف المؤسسة.				
5	ضرورة تمتعه بالقدرة على المبادرة والابتكار والابداع والتغيير والتطوير للأحداث المختلفة داخل المؤسسة				
6	يجب على القائد الاستمرار في تطوير مهاراته ومعرفته من خلال القراءة المستمرة والمشاركة في المنتديات والمجتمعات العلمية				
7	ضرورة ان يكون القائد وسيطاً حياً لنقل المعرفة وتنمية المهارات والاتجاهات للموظفين.				
8	يحرص على تثقيف العاملين معه في حالة أنهم لا يمتلكون الدراية الكافية لذلك.				
9	ضرورة تمتعه بالفرص للحصول على درجات متقدمة في مجالات مثل الإدارة والقيادة يمكن أن يساعد في تطوير فهم أعمق وأكثر تخصصاً لمفاهيم القيادة والإدارة				
10	يجب أن يكون القائد الإداري الرياضي مؤهلاً في النواحي التربوية				
11	لديه القدرة على استخدام الأساليب المتطورة لتوجيه المرؤوسين.				
المحور الثاني: المتطلبات الإدارية لإعداد القادة الرياضيين والتربويين					
12	يجب على القائد فهم مبادئ الإدارة الأساسية مثل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمراقبة، والتقييم				
13	يجب على القائد أن يمتلك القدرة على التواصل بشكل فعال مع الفريق، وفهم احتياجاتهم، وتوجيههم بوضوح				
14	يجب أن يكون القائد قادر على توزيع المهام وإدارة الموارد المتاحة بكفاءة لضمان تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة				
15	يجب أن يكون القائد قادر على وضع رؤية استراتيجية للمؤسسة وتحديد الأهداف ووضع الخطط لتحقيقها				
16	يكون القائد قادراً على التنسيق بين أطراف العمل واجنحته والحث على الاداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية.				
17	يجب أن يكون القائد قادر على تحفيز وتوجيه الفريق بشكل فعال نحو تحقيق الأهداف المحددة				
18	يجب أن يكون القائد قادر على اتخاذ قرارات مستنيرة وسريعة وفعالة حسب الظروف والمعلومات المتاحة				
19	أن يكون لديه القدرة على توثيق الصلة بين المؤسسة من جهة ومتطلبات البيئة ببطاقتها البشرية من جهة أخرى.				
20	ضرورة تكيف القائد مع التغييرات السريعة وإدارة التحديات بفعالية وتقديم الآراء والمقترحات التي تنهض بالمؤسسة.				
21	ضرورة تمتع القائد بالقدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير من خلال وضع استراتيجيات فاعلة يمكن تطبيقها ومتابعتها.				
22	يجب على القائد أن ينوع في الأساليب القيادية تبعاً للمواقف والظروف المختلفة.				

## متطلبات إعداد القادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت

23	يتمتع بالقدرة على تفويض العاملين في اتخاذ القرارات المناسبة بناء على تقفهم بأنفسهم.			
24	يجب على القائد ان يكون لديه القدرة على التفكير خارج الصندوق وابتكار حلول جديدة للمشكلات المعقدة			
المحور الثالث: المتطلبات الفنية لإعداد القادة الرياضيين والتربويين				
25	يجب أن يمتلك القائد القدرة الفنية على تحليل المهارات الوظيفية في المؤسسة.			
26	ضرورة تمتع القائد بالقدرة على تفهم الاهداف العامة للمؤسسة			
27	يجب ان يكون القائد لديه القدرة على تقييم أداء المرؤسين وفقا للمعايير العلمية			
28	يجب على القائد أن يلتزم بالتعليمات المنظمة للعمل داخل المؤسسة.			
29	يجب أن يكون لدى القائد القدرة على تنظيم السجلات والملفات التربوية داخل المؤسسة			
30	يجب على القائد أن يتعلم كيفية الهام الفرق وتحفيزهم لتحقيق أهداف مشتركة، وتطوير مهاراتهم في بناء العلاقات وتطوير العمل الجماعي.			
31	يتعين على القائد التعرف على مبادئ وتقنيات الإدارة الاستراتيجية وكيفية تطبيقها في تحديد الرؤية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.			
32	يجب ان يتمتع القائد بالقدرة على استخدام الإمكانيات المادية للمؤسسة لتحقيق الاهداف.			
33	يجب أن يهتم القائد بتحسين كفاءة عمل الفريق لتحقيق الأهداف بفاعلية.			
34	يجب على القائد أن يتلقا تدريباً على المهارات الإدارية والقيادية الأساسية مثل التواصل الفعال، واتخاذ القرارات، وإدارة الوقت، وتحفيز الفريق			
35	يجب على القائد ان يتعلم كيفية تطوير وإدارة المواهب داخل المؤسسة، وكيفية تقييم وتحفيز أداء الفرق وتحسينه			
36	لديه القدرة على تصميم البرامج التدريبية للمرؤوسين في ضوء الاحتياجات الفعلية للمؤسسة.			
37	لديه القدرة على التكيف مع الميزانية الموضوعة لتعزيز قدرات المرؤوسين.			
المحور الرابع: المتطلبات التكنولوجية وتقنيات الذكاء الاصطناعي لإعداد القادة الرياضيين والتربويين				
38	لديه القدرة على استخدام كل ما هو جديد من التقنيات والادوات الحديثة.			
39	يجب مواكبة التطورات والتغيرات الحادثة في مجال التكنولوجيا			
40	يجب على القائد استيعاب متغيرات العصر واستعمال الأساليب الحديثة في هندسة وتكنولوجيا الإدارة			
41	تمتع القائد بالقدرة على مواجهة المتغيرات العالمية من خلال الوعي التام بمفهوم التكنولوجيا واستخداماتها			
42	يجب أن يفهم القادة الذكاء الاصطناعي للاستفادة منه في ابتكار حلول فعالة وتحسين عمليات الأعمال			
43	يتعين على القائد فهم كيفية تحليل البيانات واستخدامها لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحديد الاتجاهات المستقبلية.			
44	يجب على القائد أن يكون على دراية بالمخاطر والتدابير الأمنية اللازمة لحماية المعلومات والبنية التحتية للمؤسسة في ظل التهديدات السيبرانية المتزايدة			
المحور الخامس: المتطلبات الشخصية والاجتماعية لإعداد القادة الرياضيين والتربويين				
46	يجب أن يكون لدى القادة قيم وأخلاقيات عالية تمكنهم من اتخاذ القرارات الصحيحة والتحلي بالنزاهة والشفافية في العمل القيادي.			

				يجب أن يكون القائد قادر على التواصل بشكل فعال مع الفريق وتوجيههم بوضوح وإيجاد بيئة تعاونية	47
				يجب على القائد ان يتمتع بالقدرة على الهام الآخرين والبقاء متفانلين حتى في الظروف الصعبة	48
				يجب ان يتمتع القائد بالقدرة على التكيف مع التغييرات والمواقف المختلفة بشكل فعال	49
				يجب أن يتسم القائد بالنكاه وحسن التصرف والطلاقة اللفظية.	50
				يجب أن يتمتع القائد بالثبات الإيجابي والنضج وحسن الإرادة والثقة بالنفس	51
				ضرورة أن يتصف القائد بالتفكير المبدع الخلاق بما يمكنه من التكيف مع عمله	52
				يحتاج القائد أن يكون قادر على التواصل بفعالية وبناء علاقات جيدة مع الآخرين، وتحفيزهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة	53
				يجب أن يتسم القائد بالقدرة على اتخاذ القرارات بسرعة وبناء على معرفة مستنيرة وتقدير دقيق.	54
				يجب أن يكون القائد لدية المقدرة على التطوير الذاتي والتعلم المستمر لتطوير مهاراته ومعرفته.	55
				ضرورة حرص القائد على تطوير شبكة علاقاته مع المرؤوسين ليقيد منها في تفعيل القرارات.	56

## متطلبات إعداد القادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت

مرفق (٤) استمارة الإستبيان في صورتها النهائية للتطبيق على العينة الأساسية

ع موافق بشدة	ع موافق	إلى حد ما	موافق	موفق بشده	العبارات	
المحور الأول: المتطلبات العلمية						
					1 يجب أن يحصل القائد على درجة أكاديمية في مجال تخصصه.	
					2 ضرورة تمتعه برصيد كافي من المعرفة العلمية والثقافة العامة تؤهله لأن يكون قائداً.	
					3 ضرورة اطلاعه بصورة مستمرة على الأبحاث والدراسات العلمية في مجال تخصصه.	
					4 يكون لديه القدرة على تطوير البرامج الإدارية بما يتلاءم مع أهداف المؤسسة.	
					5 ضرورة تمتعه بالقدرة على المبادرة والابتكار والإبداع والتغيير والتطوير للأحداث المختلفة داخل المؤسسة	
					6 يجب على القائد الاستمرار في تطوير مهاراته ومعرفته من خلال القراءة المستمرة والمشاركة في المنتديات والمجتمعات العلمية	
					7 ضرورة ان يكون القائد وسيطاً حياً لنقل المعرفة وتنمية المهارات والاتجاهات للمرؤوسين.	
					8 ضرورة تمتعه بالفرص للحصول على درجات متقدمة في مجالات مثل الإدارة والقيادة يمكن أن يساعد في تطوير فهم أعمق وأكثر تخصصاً لمفاهيم القيادة والإدارة	
					9 لديه القدرة على استخدام الأساليب الحديثة والمتطورة لتوجيه المرؤوسين.	
					10 يجب أن يكون القائد مؤهلاً من النواحي التربوية.	
المحور الثاني: المتطلبات الإدارية						
					11 يجب على القائد فهم مبادئ الإدارة الأساسية مثل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمراقبة، والتقييم	
					12 يجب على القائد أن يمتلك القدرة على التواصل بشكل فعال مع الفريق، وفهم احتياجاتهم، وتوجيههم بوضوح	
					13 يجب أن يكون القائد قادر على وضع رؤية استراتيجية للمؤسسة وتحديد الأهداف ووضع الخطط لتحقيقها	
					14 يكون القائد قادراً على التنسيق بين أطراف العمل واجتته والحث على الاداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية.	
					15 يجب أن يكون القائد قادر على تحفيز وتوجيه الفريق بشكل فعال نحو تحقيق الأهداف المحددة	
					16 يجب أن يكون القائد قادر على اتخاذ قرارات مستنيرة وسريعة وفعالة حسب الظروف والمعلومات المتاحة	
					17 أن يكون لديه القدرة على توثيق الصلة بين المؤسسة من جهة ومتطلبات البيئة بطاقتها البشرية من جهة أخرى.	
					18 ضرورة تمتع القائد بالقدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير من خلال وضع استراتيجيات فاعلة يمكن تطبيقها ومتابعتها.	
					19 يجب على القائد أن ينوع في الأساليب القيادية تبعاً للمواقف والظروف المختلفة.	
					20 يتمتع بالقدرة على تفويض العاملين في اتخاذ القرارات المناسبة بناء على ثقتهم بأنفسهم.	
					21 يجب على القائد ان يكون لديه القدرة على التفكير خارج الصندوق وابتكار حلول جديدة للمشكلات المعقدة	

المحور الثالث: المتطلبات الفنية					
				يجب أن يمتلك القائد القدرة الفنية على تحليل المهارات الوظيفية في المؤسسة.	22
				ضرورة تمتع القائد بالقدرة على تفهم الاهداف العامة للمؤسسة	23
				يجب ان يكون القائد لديه القدرة على تقييم أداء المرؤوسين وفقا للمعايير العلمية	24
				يجب على القائد أن يلتزم بالتعليمات المنظمة للعمل داخل المؤسسة.	25
				يجب على القائد أن يتعلم كيفية إلهام الفرق وتحفيزهم لتحقيق أهداف مشتركة، وتطوير مهاراتهم في بناء العلاقات وتطوير العمل الجماعي.	26
				يتعين على القائد التعرف على مبادئ وتقنيات الإدارة الاستراتيجية وكيفية تطبيقها في تحديد الرؤية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة	27
				يجب ان يتمتع القائد بالقدرة على استخدام الإمكانيات المادية للمؤسسة لتحقيق الأهداف.	28
				يجب أن يهتم القائد بتحسين كفاءة عمل الفريق لتحقيق الأهداف بفاعلية.	29
				يجب على القائد أن يتلقى تدريباً على المهارات الإدارية والقيادية الأساسية مثل التواصل الفعال، واتخاذ القرارات، وإدارة الوقت، وتحفيز الفريق	30
				يجب على القائد ان يتعلم كيفية تطوير وإدارة المواهب داخل المؤسسة، وكيفية تقييم وتحفيز أداء الفرق وتحسينه	31
				لديه القدرة على تصميم البرامج التدريبية للمرؤوسين في ضوء الاحتياجات الفعلية للمؤسسة.	32
				لديه القدرة على التكيف مع الميزانية الموضوعة لتعزيز قدرات المرؤوسين.	33
المحور الرابع: المتطلبات التكنولوجية وتقنيات الذكاء الاصطناعي					
				لديه القدرة على استخدام كل ما هو جديد من التقنيات والادوات الحديثة.	34
				يجب مواكبة التطورات والتغيرات الحادثة في مجال التكنولوجيا	35
				ضرورة استخدام القائد اساليب وتقنيات تنمية الذاكرة والتفكير	36
				يجب على القائد استيعاب متغيرات العصر واستعمال الاساليب الجديدة في هندسة وتكنولوجيا الادارة	37
				يجب أن يفهم القادة الذكاء الاصطناعي للاستفادة منه في ابتكار حلول فعالة وتحسين عمليات الأعمال	38
				يتعين على القائد فهم كيفية تحليل البيانات واستخدامها لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحديد الاتجاهات المستقبلية.	39
				يجب على القائد أن يكون على دراية بالمخاطر والتدابير الأمنية اللازمة لحماية المعلومات والبنية التحتية للمؤسسة في ظل التهديدات السيبرانية المتزايدة	40
				يجب أن يكون القائد قادر على توجيه عمليات الابتكار وتطوير المنتجات الجديدة للبقاء في المقدمة في سوق العمل.	41
				تمتع القائد بالقدرة على مواجهة الازمات المرتبطة بالمتغيرات العصرية المتسارعة.	42
المحور الخامس: المتطلبات الشخصية والاجتماعية					
				يجب أن يكون لدى القادة قيم وأخلاقيات عالية تمكنهم من اتخاذ القرارات الصحيحة والتحلي بالنزاهة والشفافية في العمل القيادي.	43

## متطلبات إعداد القادة الرياضيين والتربويين في دولة الكويت

				يجب أن يكون القائد قادر على التواصل بشكل فعال مع الفريق وتوجيههم بوضوح وإيجاد بيئة تعاونية	44
				يجب على القائد ان يتمتع بالقدرة على إلهام الآخرين والبقاء متفائلين حتى في الظروف الصعبة	45
				يجب ان يتمتع القائد بالقدرة على التكيف مع المواقف المختلفة بشكل فعال	46
				يجب أن يتسم القائد بالذكاء وحسن التصرف والطلاقة اللفظية.	47
				يجب أن يتمتع القائد بالثبات الانفعالي والنضج وحسن الإرادة والثقة بالنفس	48
				ضرورة أن يتصف القائد بالتفكير المبدع الخلاق بما يمكنه من التكيف مع عمله	49
				يحتاج القائد أن يكون قادر على التواصل بفعالية وبناء علاقات جيدة مع الآخرين، وتحفيزهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة	50
				يجب أن يتسم القائد بالقدرة على اتخاذ القرارات بسرعة وبناءً على معرفة مستنيرة وتقدير دقيق.	51
				ضرورة حرص القائد على تطوير شبكة علاقاته مع المرؤوسين ليسفيد منها في تفعيل القرارات.	52